

PENGARUH SISTEM KONTROL TERHADAP KINERJA KEUANGAN:
UJI *FIT* VERSUS UJI *INTERNAL CONSISTENCY*

TESIS

Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Akuntansi
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat S-2 Magister Akuntansi



Diajukan Oleh:
Nama : Muhammad Ja'far Shodiq
NIM : C4C099211

Kepada
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 2001

*Buat Eva, Kekasih dan Istriku....
Shinta, buaian hati dan Anakku....
Calon anak-anakku terkasih.....
Guru dan kekasihku.....
Mamakku dan impian surgaku....
Mertuaku tercinta.....*

ABSTRAKSI

Penelitian ini secara empiris menguji dua masalah pokok. Pertama, dalam perspektif teori kontinjensi, kesesuaian sistem kontrol organisasi tergantung pada ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan. Kedua, dalam perspektif internal consistency, konsistensi antara berbagai level sistem kontrol yang berbeda akan mempengaruhi kinerja keuangan. Sistem kontrol dalam penelitian ini mengacu pada framework sistem kontrol yang dikemukakan oleh Anthony (dalam Mak, 1989). Sejumlah hipotesis yang berkaitan dengan kedua perspektif tersebut telah diuji. Pertama, deviasi dari fit antara ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dan kecanggihan dari Operational Control System, Management Control System dan Strategic Planning secara negatif berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Kedua, konsistensi internal antara Operational Control System, Management Control System dan Strategic Planning berpengaruh secara positif terhadap kinerja keuangan.

Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan jumlah sampel 97 direksi/pimpinan Bank Perkreditan Rakyat. Data dikumpulkan dengan teknik purposive random sampling. Penelitian ini tidak mendukung pendekatan teori kontinjensi, tetapi mendukung perspektif internal consistency. Tidak adanya dukungan terhadap perspektif kontinjensi tersebut dapat dipahami mengingat banyak penelitian terdahulu yang menghasilkan bukti-bukti temuan yang berbeda (misalnya Penings, 1975; Mak, 1989). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang sukses di bidang keuangan sangat dipengaruhi oleh konsistensi antara penggunaan Operational Control System dengan Management Control System, penggunaan Management Control System dengan Strategic Planning dan penggunaan Operational Control System dengan Strategic Planning.

Key Word : Teori Kontinjensi, Internal Consistency, Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan (PEU), Operational Control System (OCS), Management Control System (MCS), Strategic Planning (SP), Kinerja Keuangan.

ABSTRACT

Empirically, this study examined two primary propositions. First, in the perspective of contingency theory, appropriateness of organizational control systems depends on perceived environmental uncertainty. Second, in the perspective of internal consistency, that consistency between different levels of control systems is supported to financial performance. The control systems included in the present study were based on Anthony's (in Mak, 1989) framework of control systems. A series of hypothesis relating to the above propositions were generated tested. First, deviations from fit between perceived environmental uncertainty and the sophistication of operational control system, management control system and strategic planning will be negatively supported to financial performance. Second, internal consistency between operational control system, management control system and strategic planning will be positively supported to financial performance.

The method of data collection was done through questionnaires, which consist of 97 respondents of managers of Bank Perkreditan Rakyat (BPR) and using purposive random sampling. There was no support for contingency theory and very strong support for the internal consistency proposition. The weak support for contingency theory was not totally surprising given conflicting evidence in the extant literature, particularly for studies explicitly incorporating performance measures (e.g. Pennings, 1975; Mak, 1989). The results of this study show that organisations which are financially more successful tend to display greater consistency between the operational control system and management control system, between the management control system and strategic planning, and between the operational control system and strategic planning.

Key Word : Contingency Theory, Internal Consistency, Perceived Environmental Uncertainty (PEU), Operational Control System (OCS), Management Control System (MCS), Strategic Planning (SP), Financial Performance

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, kami panjatkan syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat-Nya. Sholawat dan salam kami sampaikan kepada tuanku Muhammad SAW, rosul seluruh alam.

Tulisan ini merupakan suatu hasil penelitian sebagai tugas tesis pada Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro. Banyak bantuan yang telah kami peroleh guna penyusunan tesis ini. Oleh karena itu kami menyampaikan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu penulisan tesis ini, terutama kepada yang terhormat Bapak Drs. Waridin M.S., Ph.D dan Bapak Drs. Muchammad Syafruddin, M.Si, Akt, selaku dosen pembimbing tesis. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Rektor Universitas Diponegoro, Ketua Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro, Sekretaris Bidang I dan II Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponegoro yang telah memberi kesempatan kepada kami untuk belajar dan selalu belajar.

Sebagai sebuah tulisan, tentu terdapat kelemahan dalam tesis ini. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun bagi khasanah pengetahuan, khususnya bidang Akuntansi, sangat kami harapkan. Akhir kata, salam sejahtera, selamat melanglang buana dalam khasanah pengetahuan.

Wassalam.

Semarang, 18 Juli 2001

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstraksi	iv
Abstract	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
 Bab I Pendahuluan	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. TUJUAN PENELITIAN	8
1.4. KONTRIBUSI DAN MANFAAT PENELITIAN	8
 Bab II Telaah Pustaka dan Hipotesis	 10
2.1. Telaah Pustaka	10
2.1.1. Teori Kontinjensi dan Internal Consistency	10
2.1.2. Teori Kontinjensi	12
2.1.3. Variabel-variabel Kontinjensi	13
2.1.4. Pengaruh Variabel Kontinjensi terhadap Sistem Kontrol	15
2.1.5. Internal Consistency	16
2.1.6. Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan	19
2.1.7. Sistem Kontrol	20
2.2. Penelitian Terdahulu	21
2.2.1. Variabel Kontinjensi dan Desain MAS	21
2.2.2. Variabel Kontinjensi dan Strategic Planning	24
2.2.3. Hasil-hasil Riset Kontinjensi	26
2.2.4. Internal Consistency dan Kinerja Keuangan	27

2.3.	Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	30
2.3.1.	Level Sistem Kontrol	30
2.3.2.	Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan (PEU) dan Kinerja Keuangan	32
2.3.3.	Pengaruh Internal Consistency terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan	33
BAB III	Metode Penelitian	35
3.1.	Jenis dan Sumber Data	35
3.2.	Populasi dan Penentuan Sampel	36
3.3.	Metode Pengumpulan Data	38
3.4.	Definisi Operasional Variabel	39
3.5.	Teknik Analisis	42
3.5.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas	42
3.5.2.	Uji Normalitas Data	44
3.5.3.	Uji Fit	46
3.5.4.	Uji Internal Consistency	48
3.5.5.	Tes terhadap Persyaratan Regresi	49
BAB IV	Hasil Penelitian dan Pembahasan	54
4.1.	Gambaran Umum Responden	54
4.2.	Profil Responden	57
4.3.	Uji Hipotesis	59
4.3.1.	Pengujian Alat Ukur	60
4.3.2.	Statistik Deskriptif dan Normalitas Data	63
4.3.3.	Uji Fit	67
4.3.3.1.	Variabel Fit1, Fit2, Fit3	67
4.3.3.2.	Uji Regresi Pendekatan Kontinjensi	72
4.3.3.3.	Deteksi Multikolinieritas Regresi Multivariate dalam Uji Fit	78
4.3.4.	Uji Internal Consistency	79
4.3.4.1.	Deteksi terhadap Penyimpangan Asumsi Klasik	82
4.3.4.2.	Uji Adanya Multikolinieritas	84
4.4.	Pembahasan dan Implikasi Penelitian	85
BAB V.	Kesimpulan dan Saran	92
5.1.	Kesimpulan	92
5.2.	Saran	93
Daftar Pustaka		94
Lampiran-lampiran		98

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Uji Fit yang Diperkenalkan oleh Drazin dan Van De Ven	26
Tabel 2	Profil Responden	58
Tabel 3	Uji Validitas Variabel-variabel Penelitian	61
Tabel 4	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian	62
Tabel 5	Statistik Deskriptif Variabel PEU, OCS, MCS, SP dan ROA	64
Tabel 6	Skewness, Standar Error of Skewness dan Rasionya	66
Tabel 7	Regresi dari Sitem Kontrol (OCS, MCS DAN SP) terhadap PEU	69
Tabel 8	Perhitungan Normalitas Fit Berdasarkan Nilai Skewness dan Kemungkinan Transformasi Variabel	71
Tabel 9	Hasil Uji Zero Order Corelation dan Regresi Fit1, Fit2, Fit3 Terhadap ROA	73
Tabel 10	Hasil Uji Zero Order Corelation dan Regresi dari Sqrtfit, Sqrtfit2, Sqrtfit3 terhadap ROA	74
Tabel 11	Uji Glejser untuk Variabel Sqrtfit1, Sqrtfit2, Sqrtfit3 dan Sqrtfit3	77
Tabel 12	Tolerance dan VIF Variabel Sqrtfit1, Sqrtfit2, dan Sqrtfit3	79
Tabel 13	Hasil Pengujian Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Kinerja Keuangan, Pendekatan Internal Consistency	80
Tabel 14	Uji Normalitas Variabel ROA, Cons1, Cons2, Cons3	82
Tabel 15	Uji Glejser untuk Variabel Cons1, Cons2 dan Cons3	84
Tabel 16	Tolerance dan VIF Variabel Cons1, Cons2, Cons3	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Linier dan Desain AIS	32
Gambar 2	Framework Kontinjensi	23
Gambar 3	Normal Probability Plots Univariate Distributions	45
Gambar 4	Visual Check Linieritas	50
Gambar 5	Regreesion Studendized Residual dari OCS-PEU	68
Gambar 6	Pola Null-Plot dari Studendized Residual dan Normal Probability Plot	76

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1A	Data Profil Responden	98
LAMPIRAN 1B	Distribusi Jawaban Responden	100
LAMPIRAN 1C	Data Fit dan Internal Consistency Sistem Kontrol Serta Transformasi Variabel	105
LAMPIRAN 2A	Data Uji Validitas Variabel Penelitian	111
LAMPIRAN 2B	Uji Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian	118
LAMPIRAN 2C	Statistik Deskriptif PEU, OCS, MCS, SP dan ROA	126
LAMPIRAN 3A	Regresi Sistem Kontrol (OCS, MCS dan SP) secara Parsial terhadap PEU	125
LAMPIRAN 3B	Statistik Deskriptif : Residual Hasil Regresi Sistem Kontrol – PEU, Fit1, Fit2, Fit3, Transformasi Variabel Fit1, Fit2,	137
LAMPIRAN 3C	Regresi Fit-ROA	139
LAMPIRAN 3D	Partial Correlation Fit-ROA	145
LAMPIRAN 3E	Regresi Sqrtfit-ROA	148
LAMPIRAN 3F	Partial Correlation dari Fit, Sqrtfit dan ROA	158
LAMPIRAN 3G	Uji Glejser : Deteksi Heteroskedastisitas dalam Uji Fit	163
LAMPIRAN 4A	Statistik Deskriptif ROA, Cons1, Cons2, Cons3	164
LAMPIRAN 4B	Korelasi Parsial Cons1-ROA; Cons2-ROA, Cons3-ROA	165
LAMPIRAN 4C	Regresi Cons1,2,3 - ROA	170
LAMPIRAN 4D	Deteksi Heteroskedastisitas dalam Uji Internal Consistency	179

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sistem kontrol merupakan bidang penting dalam suatu perusahaan. Sistem kontrol didefinisikan sebagai semua prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk menjaga atau mengubah pola aktivitas organisasi (Simons, 1987; Simons dalam Muchammad Syafruddin, 2000). Sistem kontrol mensyaratkan adanya jaringan komunikasi (*communications network*) untuk menangkap informasi yang ada dan berkaitan dengan strategi pencapaian tujuan yang diukur dari kinerja organisasional (Anthony dan Vijay Govindarajan, 1998). Dalam studi-studi yang telah ada dinyatakan bahwa sistem kontrol yang digunakan dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Mia dan Chenall, Gul dan Chia dalam Muchammad Syafruddin, 2000). Hubungan tersebut tidak secara langsung demikian, tetapi terdapat faktor kontekstual yang ada dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja organisasi tersebut (Chong, 1996; Muchammad Syafruddin, 2000). Argumentasi yang mendukung proposisi tersebut adalah adanya kenyataan bahwa dalam perspektif manajemen strategi, lingkungan merupakan faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak kuat terhadap kinerja perusahaan (Hamel dan Prahalad dalam Muchaminad Syafruddin, 2000).

Merchant (1982), Burn dan Watherhouse (dalam Mak, 1989), Gul dan Chia (dalam Chong, 1996) dan Chong (1996) menguji hubungan antara variabel kontekstual

(lingkungan), variabel organisasional (sistem kontrol) dan kinerja keuangan organisasi. Hasil pengujian mereka menunjukkan adanya hubungan antara variabel organisasional (sistem kontrol) dengan kinerja keuangan, yang melibatkan variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*perceived environmental uncertainty, PEU*) sebagai variabel kontekstual.

Sebagaimana ditunjukkan pada berbagai riset di atas, masih banyak riset lain yang menguji pengaruh variabel lingkungan organisasi terhadap hubungan sistem kontrol dengan kinerja organisasi. Berbagai riset tersebut merujuk pada teori kontinjensi sebagai dasar pendekatan. Fulmer dan Rue (1974) misalnya, menguji hubungan antara kecanggihan perencanaan anggaran dengan kinerja keuangan melalui pendekatan kontinjensi. Demikian juga Boulton et al., (1982) yang menguji hubungan antara praktek perencanaan strategis dengan kondisi lingkungan perusahaan, juga menggunakan pendekatan yang sama. Tampaknya, teori kontinjensi telah secara luas digunakan dan menggeser posisi pendekatan universalistik yang telah berkembang lebih dahulu. Teori kontinjensi merupakan suatu terobosan penting yang menggeser paradigma pendekatan universalistik (Bays, 2000), dan melibatkan lingkungan dalam menguji pengaruh berbagai variabel organisasional (seperti struktur dan sistem kontrol organisasi) terhadap kinerja keuangan perusahaan. Berbagai model yang mengadopsi pendekatan kontinjensi telah mendapat banyak dukungan dalam riset-riset akuntansi manajemen (Otley, 1980).

Meskipun demikian, beberapa peneliti menilai, pendekatan kontinjensi dianggap lemah dalam menghadirkan bukti empirik keterlibatan lingkungan dalam

setting organisasi (Child, 1977). Hal ini diakui oleh Otley (1980) yang secara khusus menelaah munculnya formulasi kontinjensi dalam riset akuntansi manajemen. Menurut Otley (1980), kegagalan konsep kontinjensi dalam menghadirkan bukti-bukti empirik hubungan variabel kontekstual dengan variabel organisasional dan kinerja organisasi tersebut dikarenakan kesalahan dalam *framework* kontinjensi. Seringnya penyetaraan subsistem organisasi (seperti sistem kontrol) dengan variabel eksternal (seperti lingkungan) akan menimbulkan biaya tinggi dan mungkin akan menimbulkan ketidak-konsistenan secara internal dalam kontrol organisasi (Mak, 1989).

Berbagai kritikan tajam terhadap pendekatan kontinjensi tersebut telah memicu munculnya pendekatan internal consistency sebagai alternatif dari pendekatan kontinjensi. Para penggagas *internal consistency* beranggapan bahwa pendekatan tersebut dipandang lebih tepat dalam menguji hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja keuangan. Adanya dukungan empirik yang kurang terhadap pendekatan kontinjensi, menyebabkan para peneliti menilai bahwa pendekatan *internal consistency* lebih konsisten dalam menguji hubungan sistem kontrol organisasi dengan kinerja keuangan perusahaan. Khandwalla (1973) menemukan bahwa pengurangan ketidakpastian lingkungan akan memberi keuntungan dalam menciptakan tingkat integrasi organisasional. Namun perlakuan tersebut akan menimbulkan dampak ketidak-konsistenan dalam penciptaan berbagai ukuran kinerja perusahaan, termasuk sistem kontrol. Adanya inkonsistensi dalam sistem kontrol akan menyebabkan kinerja perusahaan semakin terpuruk dalam level yang sangat

rendah (Child, 1977). Lebih jauh, Miller (1982) menemukan bahwa literatur-literatur sistem kontrol organisasi cenderung mengkritik kegagalan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan secara cepat. Miller (1982) dan Mak (1989) mengemukakan bahwa perubahan struktur organisasi secara lambat (dengan cara evolusi) akan merusak tatanan sistem kontrol dan struktur organisasi secara integral. Miller juga (1982) menyatakan bahwa *internal consistency* identik dengan gagasan perubahan struktur organisasi secara revolusioner.

Berdasar fakta-fakta empirik di atas dapat disimpulkan bahwa sistem kontrol merupakan bidang penting dalam organisasi dan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan tersebut dapat dipandang dari aspek kontinjensi dan aspek *internal consistency*. Dalam persepektif kontinjensi, hubungan tersebut tidak secara langsung dinyatakan demikian, tetapi melibatkan variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (PEU). Riset ini didesain untuk menguji lebih jauh pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dengan menggunakan dua (2) pendekatan, yaitu pendekatan kontinjensi dan pendekatan *internal consistency*.

Uji kesesuaian (*fit*) digunakan dalam pendekatan kontinjensi, yang melibatkan *fit* antara ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*perceived environmental uncertainty, PEU*) dengan kecanggihan sistem kontrol. Sejalan dengan gagasan Anthony (dalam Mak, 1989), sistem kontrol dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga level, yaitu *operational control system (OCS)*, *management control system (MCS)* dan *strategic planning (SP)*. OCS merujuk pada pengendalian aspek-

aspek operasional seperti penggunaan *standar cost* untuk pengendalian *actual cost*. Sementara itu, MCS merujuk pada kegiatan yang memusatkan pada penggunaan secara efektif terhadap sumber-sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi, seperti penggunaan internal auditing. Selanjutnya, SP memfokuskan pada formulasi dan perubahan tujuan perusahaan, seperti prediksi teknologi, sales dan profit dalam jangka panjang (Mak, 1989; Anthony dan Vijay Govindarajan, 1998).

Penelitian ini memusatkan studi pada industri perbankan, dengan BPR (Bank Perkreditan Rakyat) sebagai sampelnya. Meskipun dalam perkembangannya dunia perbankan secara umum mengalami kemerosotan tajam, namun tidak demikian yang dialami oleh kebanyakan BPR, sebagai industri perbankan yang berskala kecil. Sebagaimana diketahui bahwa kinerja perbankan nasional kita telah mengalami kemerosotan sejak awal tahun 1997 dan diyakini sebagai salah satu pemicu awal terjadinya krisis nasional di Indonesia. Ironisnya, berdasar data yang dirangkum oleh Joko Sugiartono (1999) dari laporan keuangan bank-bank per Juni 1999, prestasi kinerja terparah justru disandang oleh kelompok bank besar (dengan asset melebihi Rp. 10 triliun). Kelompok bank menengah-besar (asset Rp 5-10 triliun) kondisinya agak lumayan. Sementara itu kelompok bank kecil-menengah (asset Rp. 1-5 triliun) kondisinya justru lebih baik lagi. Fakta ini dapat terjadi karena, pertama, bank kelompok kecil menengah (BKM) lebih berhati-hati dalam menyalurkan kredit dan risikonya lebih kecil karena umumnya tidak dimiliki oleh group besar. Kedua, BKM umumnya bergantung kepada modal sendiri. Dengan bergantung pada modal sendiri BKM dapat *survive*. Hal serupa juga terjadi pada BPR, yang berdasar acuan peraturan

Bank Indonesia (BI) (1999) segment pasarnya adalah masyarakat ekonomi lemah dan pengusaha kecil, sehingga tingkat resikonya akan semakin lebih kecil.

Menurut SK Direktur BI NO. 32/35/KEP/DIR tanggal 12-05-1999 modal disetor BPR sekurang-kurangnya adalah Rp. 500.000.000 untuk BPR yang didirikan di luar Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi. Berdasar peraturan BI, BPR sekarang diwajibkan membuat laporan kepada Direktur BI berdasar laporan keuangan yang telah diaudit oleh auditor independen. Keadaan tersebut membuat BPR mau tidak mau harus mulai berbenah dan siap menghadapi era global melalui penciptaan strategi kompetisi yang handal. Dalam kaitannya dengan strategi bisnis, hasil penelitian Simons (1987) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sistem kontrol dengan strategi bisnis perusahaan. Menurut Lindsay dan Wagner (1996) keunggulan kompetisi strategi akan tercapai jika telah dicapai *corporate performance* yang tinggi. Oleh karena itu riset yang menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan pada BPR perlu dilakukan. Sebagaimana telah disebutkan di atas, riset ini didesain dengan menggunakan dua pendekatan. Pertama, pendekatan kontinjensi dengan melibatkan variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*perceived environment uncertainty, PEU*), dan kedua dengan menggunakan pendekatan *internal consistency* yang menguji konsistensi sistem kontrol yang digunakan (OCS, MCS dan SP).

1.2. Rumusan Masalah

Berbagai riset yang menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja organisasi telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu (Chong, 1996; Mak, 1989; Simons, 1987; Drazin dan Van De Ven, 1985; Merchant, 1981; Otley, 1980; Child, 1977; Burn dan Waterhouse, 1975; Khandwalla, 1973). Terdapat dua pendekatan untuk mengukur pengaruh tersebut. Pertama pendekatan kontinjensi yang melibatkan variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*perceived environment uncertainty* – PEU). Dalam pendekatan yang pertama ini uji yang digunakan adalah uji kesesuaian (*fit*) antara PEU dengan sistem kontrol yang digunakan. Kedua, pendekatan *internal consistency* yang mengukur pengaruh konsistensi antar sistem kontrol yang digunakan (*operational control system (OCS)*, *management control system (MCS)* dan *Strategic Planning (SP)*) terhadap kinerja perusahaan.

Dari bukti empirik tersebut, muncul masalah yang perlu diteliti yaitu sejauh mana pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan perusahaan dan pendekatan mana yang lebih tepat digunakan untuk menguji pengaruh tersebut. Secara spesifik masalah yang dirumuskan adalah:

1. Apakah kesesuaian (*fit*) antara PEU dan kecanggihan OCS, MCS dan SP berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan ?
2. Apakah *internal consistency* antara OCS, MCS dan SP berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh dari kesesuaian (*fit*) antara PEU dengan kecanggihan (i) OCS (ii) MCS dan (iii) SP, terhadap kinerja keuangan perusahaan.
2. Untuk menguji pengaruh internal konsistensi antara berbagai sistem kontrol (OCS, MCS dan SP) terhadap kinerja keuangan perusahaan.

1.4. Kontribusi dan Manfaat Penelitian

Sampel perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kelompok industri kecil perbankan, yaitu Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Alasan penggunaan BPR sebagai sampel adalah karena BPR merupakan salah satu bentuk perusahaan berskala kecil (*small firms*) yang tingkat hirarkinya lebih rendah dan sistem kontrolnya relatif kurang *rigid* dibanding dengan perusahaan berskala besar (Wheeler dalam Pratt dan Phill Beaulieu, 1992). Dengan demikian *power distance* dalam BPR-pun relatif lebih kecil dibanding Bank-bank Besar. Keadaan ini memungkinkan pelaksanaan sistem kontrol dalam jarak pengawasan yang lebih memadai.

Salah satu kontribusi riset ini terletak pada pengukuran kinerja keuangan yang digunakan. Mak (1989) menguji pengaruh ketidakpatian lingkungan yang dipersepsikan terhadap hubungan sistem kontrol dengan kinerja keuangan. Data dikumpulkan dari perusahaan dari berbagai jenis industri dengan menggunakan *Growth Return in Net Assets* (GRNA) dan *Return on Asset* (ROA) sebagai ukuran

kinerja. Oleh karena itu pengukuran kinerja tersebut membutuhkan standarisasi. Sementara itu, dalam riset ini ukuran kinerja yang digunakan hanya ROA. Menurut Anthony dan Vijay Govindarajan (1998) ada dua (2) manfaat penting dengan menggunakan ROA sebagai ukuran kinerja. Pertama, ROA merupakan ukuran kinerja yang komprehensif yang merefleksikan laporan keuangan melalui rasio asset dan total asset. Kedua, ROA relatif mudah dihitung dan mudah dipahami. Sementara itu, Bank Indonesia sendiri juga telah menetapkan ROA sebagai ukuran kinerja keuangan BPR (SK Dir. BI Nomor 30/12/Kep/Dir tanggal 30 April 1997). Kontribusi riset yang lain terletak pada jenis sampelnya yang homogen untuk menghilangkan *confounding effect* dari sampel. Dengan menggunakan sampel yang homogen maka standarisasi ukuran kinerja antara berbagai jenis industri tidak perlu dilakukan.

Berdasar pada perumusan masalah dan tujuan serta kontribusi penelitian yang dikemukakan di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat dalam hal:

1. Memberikan bukti empirik tambahan tentang adanya hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja keuangan perusahaan, dengan melibatkan variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan.
2. Memberikan bukti bahwa pendekatan kontinjensi dan pendekatan *internal consistency* dapat digunakan dalam menguji pengaruh sistem kontrol dengan kinerja keuangan.
3. Sebagai kontribusi bagi khasanah keilmuan akuntansi dan dunia praktek organisasional, khususnya dalam lingkup BPR.

BAB II

TELAAH PUSTAKA dan HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

Penelitian ini menguji dua tema sentral. Pertama berkaitan dengan kesesuaian desain sistem kontrol organisasi yang dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan (*perceived environmental uncertainty, PEU*). Kedua, berkaitan dengan konsistensi setiap tingkatan sistem kontrol yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Tema sentral pertama berhubungan dengan teori kontinjensi dan yang kedua berkaitan dengan aspek *internal consistency*.

2.1.1. Teori kontinjensi dan *internal consistency*

Pendekatan situasional, dewasa ini sering digunakan dalam riset-riset akuntansi manajemen (Mak, 1989). Pendekatan tersebut menggantikan posisi pendekatan universalistik yang bersifat tradisional. Sebagai contoh, pada tingkat analisis individual (*The individual level of analysis*), riset di bidang penganggaran telah berkembang pada identifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi hubungan antara karakteristik sistem penganggaran dengan pendapatan individual (Brownell dalam Mak, 1989).

Perubahan paradigma dari pendekatan universalistik menuju pendekatan situasional telah memicu berbagai gagasan segar dalam riset akuntansi manajemen. Keadaan tersebut dikarenakan pendekatan situasional mengakui keterlibatan variabel kontinjensi, seperti lingkungan organisasi. Beberapa penelitian dibidang akuntansi

manajemen yang menggunakan pendekatan kontinjensi antara lain dilakukan oleh Pennings (1975) dan Khandwalla (1977) yang menduga bahwa tingkat analisis organisasional, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi dipengaruhi oleh variabel kontinjensi seperti lingkungan perusahaan. Gul dan Chia (1994) Chia (1995) serta Nazaruddin (1998) meneliti tentang karakteristik informasi akuntansi manajemen yang tergantung pada variabel kontekstual organisasi. Beberapa penelitian di atas menggunakan pendekatan teori kontinjensi sebagai tema sentral, dan masih banyak lagi penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang sama.

Tetapi, beberapa peneliti dibidang organisasional menyatakan bahwa *internal consistency* antara subsistem organisasi merupakan variabel yang lebih penting dalam mempengaruhi kinerja keuangan suatu perusahaan, dibanding dengan *fit* atau kesesuaian antara subsistem kontrol dengan variabel kontinjensi. Dikatakan, penataan ulang subsistem kontrol organisasi mungkin justru menimbulkan biaya yang lebih mahal dan menghasilkan *inconsistency* secara internal antara berbagai subsistem kontrol organisasi (Mak, 1989). Akibatnya justru kinerja keuangan akan lebih terpuruk. Berdasarkan kenyataan itu, Mak (1989) berpendapat bahwa pendekatan *internal consistency* merupakan alternatif lain – selain pendekatan kontinjensi - yang perlu dipertimbangkan dalam menguji hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja manajerial dan keuangan.

2.1.2. Teori kontinjensi

Teori kontinjensi timbul sebagai jawaban atas pendekatan universalistik yang menyatakan bahwa desain pengendalian yang optimal dapat diterapkan pada semua *setting* organisasi dan perusahaan (Fisher, 1998). Pendekatan universalistik tersebut merupakan perluasan dari teori manajemen ilmiah, yang menyatakan bahwa hanya ada satu cara terbaik untuk mendesain beberapa proses kegiatan dalam rangka memaksimalkan efisiensi. Namun, beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa pandangan universalistik tersebut ternyata tidak valid dalam menjelaskan sistem kontrol.

Pandangan ekstrim merupakan kebalikan dari pandangan universalistik yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi setiap sistem kontrol adalah unik, sehingga aturan dan model pengendalian secara umum tidak dapat digunakan. Oleh karena itu diperlukan banyak *case research*. Teori kontinjensi terletak diantara kedua ekstrim tersebut, yang menyatakan bahwa kesepadanan sistem kontrol yang berbeda tergantung pada *setting* dari bisnis yang bersangkutan, namun demikian generalisasi sistem kontrol dapat dilakukan untuk beberapa kelompok utama bisnis.

Teori kontinjensi menyatakan desain dan penggunaan sistem kontrol tergantung pada konteks *setting* organisasi. Dengan demikian pengendalian dapat diterapkan pada beberapa level organisasi, dan syarat-syarat pengendalian itu berbeda untuk setiap level organisasi. Jika sistem pengendalian semakin cocok (*fit*) dengan

variabel kontinjensi, maka diperkirakan akan meningkatkan prestasi kinerja organisasi (Fisher, 1998).

Pendekatan kontinjensi dalam akuntansi manajemen didasarkan pada pendapat bahwa tidak ada sistem akuntansi yang sesuai secara universal yang dapat diaplikasi untuk semua organisasi dalam berbagai kondisi. Sehingga dapat dikatakan bahwa ciri-ciri tertentu dari sistem akuntansi yang sesuai akan tergantung pada kondisi yang spesifik dimana organisasi itu berada. Jadi teori kontinjensi harus mengidentifikasi aspek-aspek spesifik sistem akuntansi yang berhubungan dengan kondisi organisasi yang bersangkutan dan memperlihatkan suatu *matching* yang sesuai.

2.1.3. Variabel-variabel kontinjensi

Berkaitan dengan gagasan dasar teori kontinjensi, maka terdapat beberapa variabel kontinjensi dalam sistem kontrol manajemen. Meskipun demikian ternyata relatif masih sedikit studi yang mengungkap variabel-variabel kontinjensi teori. Studi-studi yang pernah dilakukan mengungkapkan berbagai variabel kontinjensi sistem kontrol tersebut sebagai berikut (Fisher, 1998):

- a. Variabel yang terkait dengan ketidakpastian, yang mencakup ketidakpastian tugas dan lingkungan. Ketidakpastian tugas adalah fungsi dari keadaan yang menyatakan sampai seberapa jauh suatu tindakan manajer akan menghasilkan *outcome* yang diperkirakan. Hal ini juga sejalan dengan seberapa banyak pengetahuan manajer terhadap proses transformasi input menjadi output.

Lingkungan eksternal juga merupakan faktor yang tidak pasti, seperti hubungan dengan pelanggan, supplier, pasar tenaga kerja dan instansi pemerintah.

- b. Variabel yang terkait dengan teknologi dan saling ketergantungan. Teknologi dibedakan menjadi teknologi kecil dan *high technology*. Komponen penting teknologi perusahaan adalah adanya saling ketergantungan diantara sub-unit perusahaan, yang meliputi ketergantungan *pooled*, *sekquential* dan *reciprocal*.
- c. Variabel yang terkait dengan industri, perusahaan dan unit bisnis, seperti ukuran, diversifikasi dan struktur. Diversifikasi merujuk pada tingkat *diversitas* dalam struktur dan garis produk suatu perusahaan. Sedangkan struktur terbagi dalam perusahaan multi divisi dan perusahaan multi fungsi.
- d. Variabel yang terkait dengan strategi dan misi kompetitif suatu perusahaan, yang meliputi strategi *low-cost*, *differentiation* dan *focus competitive strategy*, *product life cycle*, pengelompokan unit bisnis menjadi *defender*, *prospector* dan *analyzer*.
- e. Variabel yang terkait dengan faktor-faktor yang dapat diobservasi. Dalam evaluasi kinerja, suatu sinyal input dari unit bisnis dapat diukur, dievaluasi dan diberi penghargaan, yang sekaligus dapat menjadi tindakan bagi unit bisnis tersebut atau *outcome* dari tindakan tersebut. Berdasarkan riset-riset yang telah dilakukan, terbukti bahwa variabel-variabel tersebut mempengaruhi implementasi strategi dan efektivitas sistem kontrol.

2.1.4. Pengaruh variabel kontinjensi terhadap sistem kontrol.

Terdapat berbagai pengaruh dari variabel kontinjensi terhadap desain sistem akuntansi (atau lebih luas sistem kontrol) organisasi. Berbagai pengaruh tersebut meliputi pengaruh teknologi, pengaruh struktur organisasi dan pengaruh lingkungan organisasi.

a. Pengaruh teknologi. Teknik-teknik produksi yang berbeda, adalah salah satu faktor yang mempengaruhi desain sistem akuntansi internal. Sifat dasar proses produksi lebih menentukan jumlah alokasi *cost* daripada pembagian *cost* yang dipakai secara rata. Dalam *job order costing*, alat ukur produksi sangat jelas dan hanya dibatasi alokasi dan diperlukan pembagian yang sama, sebab proporsi yang besar dalam total *cost* dapat langsung dihubungkan dengan pesanan yang bersangkutan. Sebaliknya, proses *costing* memerlukan alokasi ekstensif dan memerlukan pembagian *cost* yang sama rata karena total *cost* dibentuk secara bersama dari berbagai macam produk. Dengan demikian teknologi produksi mempunyai efek penting dalam sistem kontrol dan tipe informasi akuntansi yang dapat dihasilkan.

b. Pengaruh struktur organisasi

Terdapat bukti-bukti yang menunjukkan bahwa struktur organisasi mempengaruhi bagaimana cara terbaik dalam menggunakan *budgetary information*. Hop Wood (dalam Otley, 1980:86) telah membedakan antara *budget constrain* (BC) dalam informasi akuntansi dan gaya *profit concius* (PC). Studinya mengindikasikan bahwa gaya BC yang kaku dihubungkan dengan *job*

yang bertensi tinggi, hubungan yang buruk dengan sesama bawahan, dan kelainan perilaku seperti manipulasi data akuntansi; sedangkan gaya PC yang lebih fleksibel tidak ada hubungannya dengan hal-hal tersebut. Ia menyimpulkan bahwa gaya *budget* yang fleksibel terlihat menuju kinerja organisasi yang lebih efektif (hasil penelitian universal). Studi berikutnya yang dilakukan oleh Otley (dalam Otley, 1980:86-87), tidak ditemukan hubungan seperti di atas dan menyatakan bahwa gaya yang kaku justru lebih terlihat menghasilkan kinerja yang lebih baik daripada gaya fleksibel. Perbandingan dua hasil studi yang berbeda tersebut mengindikasikan perbedaan situasional yang memberi kesan adanya penjelasan kontinjensi. Struktur organisasi itu sendiri dipengaruhi tetapi tidak ditentukan oleh teknologi. Struktur organisasi dan teknologi terlihat mempunyai efek penting dalam menentukan cara mana untuk memfungsikan sistem kontrol.

- c. Efek lingkungan. Faktor-faktor lingkungan juga dituntut untuk menjelaskan perbedaan yang ada dalam penggunaan sistem kontrol yang telah dibuat. Sistem kontrol dan pengendalian akuntansi yang baik dipengaruhi oleh intensitas kompetisi yang dihadapi.

2.1.5. Internal Consistency

Pandangan internal konsistensi berkaitan dengan konsistensi antara berbagai sistem kontrol akuntansi (lebih luas sistem kontrol) dalam mencapai tujuan organisasi. Konsistensi antara informasi dan pelaporan (*level operational control*)

dengan kebutuhan pembuatan keputusan (*level strategic planning*), misalnya, akan mendukung kualitas keputusan yang akan diambil dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi (Nadler dan Tusman, 1985). Chong (1996) dan Chia (1995) juga meneliti tentang hubungan antar subsistem kontrol dengan kinerja. Hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa adanya interaksi antar subsistem kontrol tersebut akan meningkatkan kinerja manajerial. Interaksi dimaksudkan sebagai kondisi responsif salah satu subsistem kontrol bila subsistem yang lain mengalami perubahan. Hal ini sejalan dengan gagasan konsistensi internal antar subsistem kontrol tersebut (Chong, 1996).

Setidaknya, ada dua alasan penting mengapa banyak peneliti mengadopsi pendekatan teori kontinjensi dalam riset akuntansi dan organisasi. Pertama, pendekatan kontinjensi secara intuitif menarik (1989). Banyak bukti-bukti empirik yang dapat dikaji lewat pendekatan kontinjensi (Werbel dalam Mak, 1989). Kedua, terdapat berbagai bukti empiris dari riset yang berdasar pandangan universalistik yang harus direka-ulang (rekonsiliasi) dengan pendekatan kontinjensi (Otley, 1980). Meskipun demikian, banyak peneliti yang secara tegas menolak gagasan pendekatan kontinjensi dan menyatakan bahwa konsistensi antara subsistem organisasi justru lebih baik dalam memprediksi variabel kinerja organisasi. Dalam pandangan ini, organisasi dengan prestasi kinerja tinggi harus mempunyai kesetaraan yang konsisten antara berbagai sistem kontrol yang ada dalam organisasi tersebut (Mak, 1989). Pada taraf *operational control system* yang tinggi dan canggih, mensyaratkan adanya kecanggihan pada *level management control system*. Misalkan suatu unit bisnis

menerapkan pengendalian kualitas dan prosedur pemesanan persediaan yang rumit (level operasional), maka unit bisnis tersebut harus menetapkan manajemen menengah yang bertanggungjawab untuk semua tugas-tugas tersebut dan untuk itu harus ditetapkan manajemen kontrol yang tepat (misalnya *profit center* pada level manajemen kontrol). Hal sebaliknya juga terjadi ketika pada taraf manajemen kontrol yang tinggi, maka dibutuhkan tingkat operasional kontrol yang tinggi pula.

Pada taraf strategi, kecanggihan dalam hal *strategic planning* membutuhkan kecanggihan dalam manajemen kontrol untuk mengimplementasikan strategi tersebut (Anthony, Darden and Bedford, 1984) Lebih jauh Otley (1980) menyatakan bahwa *strategic planning* tidak dapat terlepas dari *management control* dalam rangka efektivitas tingkat pengendalian *strategic planning* itu sendiri termasuk dalam hal ini perubahan rencana dan tujuan. Untuk keperluan efektivitas organisasi, manajemen level strategi harus dievaluasi dan ditentukan kinerjanya. *Management control* harus mendesain ukuran kinerja yang sesuai bagi manajemen level strategi (Otley, 1980). Oleh karena itu dibutuhkan konsistensi secara internal untuk menata kesetaraan penggunaan sistem kontrol. Tampak bahwa gagasan pendekatan *internal consistency* berangkat dari asumsi dan pemikiran yang logis dan seimbang dengan gagasan pendekatan kontinjensi. Pendekatan *internal consistency* sebenarnya merupakan pendekatan intern organisasional yang setidaknya akan berinteraksi lebih jauh dengan variabel-variabel kontinjensi. Namun hingga kini terobosan yang dianggap mampu memadukan kedua konsep dan pendekatan belum ditemukan.

2.1.6 Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan

Ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasionalisasi perusahaan (Otley, 1980). Ketidakpastian lingkungan merupakan merupakan suatu variabel teori kontinjensi yang awal lahirnya dipelopori oleh Burns dan Stalker (dalam Gudono, 1999). Dalam penelitiannya Burns dan Stalker (dalam Gudono, 1999) mengidentifikasi tipe struktur dan praktik manajemen yang tepat untuk berbagai kondisi lingkungan yang berbeda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang mekanistik dengan ciri-ciri pembagian tugas yang spesifik dan tegas, akan cocok dalam lingkungan yang stabil. Sedangkan organisasi yang organik –dengan ciri-ciri struktur yang fleksibel- lebih tepat untuk lingkungan yang tidak stabil.

Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*perceived environmental uncertainty, PEU*) merupakan variabel penting penting sebab sulit untuk diprediksi dan sulit dalam perencanaan dan pengendalian manajerial (Gul dan Chia, 1994; Burns dan Stalker dalam Gudono, 1999). Ketidakpastian merupakan merupakan rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi sesuatu secara tepat (Gudono, 1999) dan persepsi ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai persepsi individual atas ketidakpastian yang berasal dari lingkungan (Gregson et.al., 1994).

Faktor ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (PEU) telah banyak memperoleh perhatian di bidang akuntansi dan manajemen strategi (Muchammad Syafruddin, 2000). Pada dasarnya PEU merupakan ketidakmampuan persepsi manajemen top dalam memprediksi lingkungan eksternal organisasi secara tepat

(Milliken, 1987). Gul dan Chia (1994) menyimpulkan bahwa PEU lebih merupakan persepsi manajemen terhadap *environmental uncertainty* daripada *environmental uncertainty* itu sendiri.

2.1.7. Sistem Kontrol

Simons (1987) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan sistem kontrol adalah semua prosedur yang menggunakan informasi untuk menjaga atau mengubah pola aktivitas organisasi. Dalam hal ini termasuk di dalam sistem kontrol adalah sistem perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur monitoring yang didasarkan pada informasi. Tidak termasuk di dalam sistem kontrol akuntansi adalah mekanisme sistem kontrol informasi, seperti kontrol kultural dan kontrol sosial (Jaeger dalam Muchammad Syafruddin, 2000).

Para akuntan sangat berkepentingan terhadap pemahaman tentang hubungan desain sistem kontrol dengan berbagai variabel organisasional seperti ukuran organisasi, teknologi and lingkungan organisasi (Simons, 1987) Review literatur tentang sistem kontrol menunjukkan bahwa keberadaan sistem kontrol dalam suatu organisasi tertentu merupakan pilihan terhadap rancangan sistem kontrol akuntansi. Artinya, efektifitas rancangan sistem kontrol suatu organisasi tergantung pada konteks penggunaan sistem kontrol tersebut.

Sistem kontrol membantu manajemen dalam mengendalikan aktivitasnya serta mengurangi masalah ketidakpastian lingkungan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Atkinson, et., al, 1995). Sesuai dengan pendekatan kontinjensi,

karakteristik sistem kontrol tidak selalu sama untuk segala situasi (Otley, 1980). Hal ini sesuai dengan dengan tingkat pendelegasian kepada para manajer yang merupakan faktor signifikan dari sistem pengendalian organisasi dan ketidakpastian lingkungan. Hal ini didukung oleh Mak (1989) dan Fisher (1996) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan variabel kontinjensi dalam perancangan karakteristik sistem kontrol.

2.2. Penelitian Terdahulu

Telah banyak peneliti terdahulu yang mencoba mengidentifikasi faktor-faktor situasional yang mempengaruhi karakteristik dari Management Accounting System (MAS) dan penggunaan teknik-teknik akuntansi manajemen (Merchant, Chenhal dan Morris, dalam Mak, 1989). Demikian juga di bidang *management strategy*, para peneliti telah menguji manfaat penggunaan perencanaan formal dan faktor-faktor situasional yang mempengaruhi perencanaan strategi organisasi. MAS dan *strategic planning* merupakan bagian dari strategi pengendalian yang dapat digunakan untuk memanaj kinerja keuangan perusahaan.

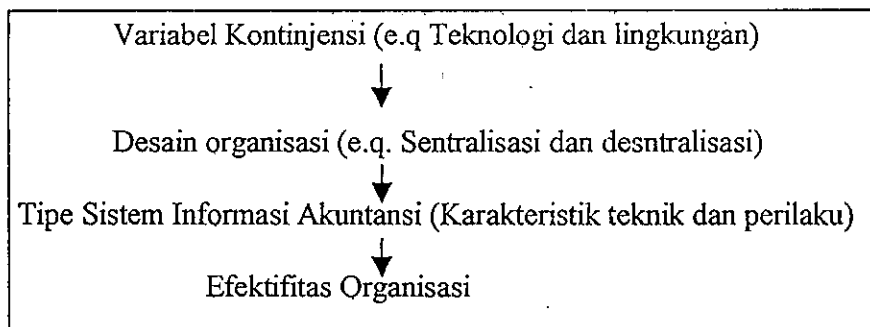
2.2.1. Kontinjensi Variabel dan Desain MAS

Studi akuntansi manajemen yang mengadopsi pendekatan kontinjensi, dewasa ini telah berkembang dan menfokuskan pada dua hal (Mak, 1989):

1. Karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen
2. Penggunaan teknik-teknik akuntansi manajemen

Banyak studi yang dilakukan memfokuskan pada dua dimensi tersebut. Amigoni (dalam Mak, 1989) misalnya, mengembangkan matrik sistem control, dengan peralatan (*tools*) sistem control sebagai suatu dimensi dan karakteristik sistem control pada dimensi yang lain. Otley (1980) secara khusus mereview kebutuhan formulasi kontinjensi dalam riset akuntansi manajemen. Otley (1980) mengkritik penggunaan model linier sederhana dalam desain MAS (yang mendasarkan pada *framework* universalistik), sebagaimana tampak dalam Gambar 1. Otley (1980) kemudian mengajukan model baru yang lebih komprehensif dalam desain MAS (Gambar 2) yang disebut sebagai model berdasar *framework* kontinjen.

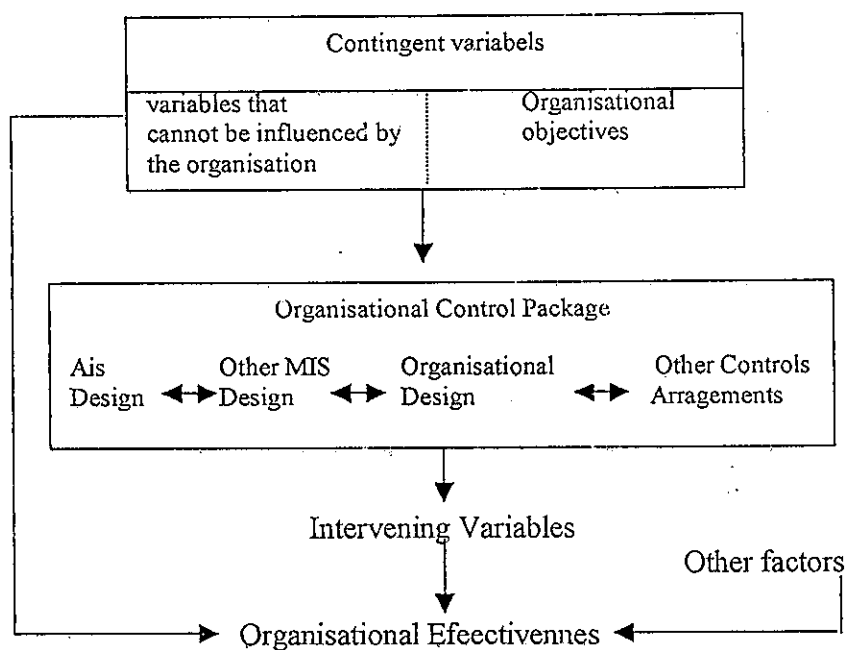
GAMBAR 1
KERANGKA LINIER DARI DESAIN AIS



Sumber : Otley, 1980; h. 420

Dengan menggunakan model yang diajukan Otley (1980) (gambar 2) tersebut, maka MAS bukan merupakan hasil konsekwensi dari desain struktur organisasi, tetapi MAS, struktur organisasi dan sistem control yang lain merupakan bagian keseluruhan dari sistem control organisasi.

GAMBAR 2
CONTINGENCY FRAMEWORK



Sumber: Otley , 1980; h. 420

Studi selanjutnya dikembangkan oleh Merchant (1982, Burn dan Watherhouse dalam Mak, 1989) yang menguji hubungan antara variabel organisational konteks dan perencanaan anggaran dengan kinerja keuangan. Hasil pengujian mereka menunjukkan adanya hubungan antara variabel organisasional konteks dengan kinerja keuangan, demikian juga halnya dengan variabel perencanaan anggaran yang berhubungan secara positif dengan kinerja keuangan.

Gordon dan Narayanan (dalam Mak 1989) menguji hubungan antara lingkungan organisasi (sebagai variabel kontekstual), karakteristik informasi dan struktur organisasi. Gordon dan Narayanan (dalam Mak, 1989) mengukur variabel

lingkungan organisasi dengan menggunakan skor nilai ketidakpastian lingkungan persepsian, *perceived environmental uncertainty* (PEU). Skor PEU tersebut merupakan respon dari responden atas jawaban mereka terhadap rancangan kuesioner PEU yang diajukan. Sebagai tambahan, PEU merupakan suatu instrumen pengukur lingkungan eksternal organisasi yang sering digunakan oleh para peneliti (Gordon dan Narayanan, Chenhall dan Morris, dalam Mak, 1989). Hasil pengujian Gordon dan Narayanan (dalam Mak, 1989) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara PEU dengan struktur organisasi dan antara PEU dengan karakteristik informasi, tetapi hubungan antara struktur organisasi dengan karakteristik informasi tidak menunjukkan adanya hubungan yang signifikan.

2.2.2. Variabel Kontinjensi dan *Strategic Planning*

Faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan *strategic planning* dalam organisasi merupakan bidang riset manajemen strategis (Boulton, et. al., 1982). Studi pengaruh *strategic planning* terhadap kinerja organisasi pada awalnya mengadopsi pandangan universalistik (Ansoff; Fulmer dan Rue dalam Mak (1989)). Hasil studi tersebut tidak menghasilkan suatu kesimpulan yang signifikan tentang pengaruh *strategic planning* terhadap kinerja keuangan perusahaan. Justru, dalam berbagai studi yang dilakukan tersebut mengindikasikan adanya pengaruh lingkungan eksternal yang mendukung hubungan antara *strategic planning* dengan kinerja keuangan.

Studi lain kemudian diarahkan untuk mengkaji secara langsung hubungan antara *strategic planning* dengan kondisi lingkungan perusahaan. Dengan menggunakan sampel 199 perusahaan, Lindsay dan Rue (1980) menemukan bahwa proses perencanaan secara matang dan luas berhubungan secara positif dengan kompleksitas dan instabilitas dari lingkungan bisnis perusahaan. Hubungan tersebut didukung oleh variabel ukuran (*size*) perusahaan sebagai variabel moderator. Untuk perusahaan besar, tingkat transparansi proses perencanaan berhubungan secara positif dengan tingkat kompleksitas dan instabilitas lingkungan perusahaan. Sebaliknya, hubungan negatif antara tingkat transparansi proses perencanaan dengan kompleksitas dan instabilitas lingkungan perusahaan ditemukan dalam perusahaan kecil.

Boulton el. al. (1982) meneliti hubungan antara praktek *strategic planning* dengan kondisi lingkungan. Boulton (1982) menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (PEU) tidak secara langsung berhubungan dengan level perencanaan, dan mendapati adanya pengaruh yang terbatas pada hubungan antara sistem *strategic planning* dengan karakteristik lingkungan. Boulton (1982) selanjutnya menyimpulkan bahwa pemahaman terhadap pengaruh lingkungan terhadap fungsi perencanaan berada dalam tatanan formative fungsi perencanaan itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lindsay dan Rue (1980) dan Boulton (1982) tersebut dapat ditunjukkan bahwa lingkungan perusahaan mempengaruhi praktek-praktek perencanaan strategis. Kedua peneliti tersebut juga

menengarai bahwa adanya keterbatasan pengaruh lingkungan terhadap praktek *strategic planning* tersebut leboh dikarenakan penggunaan pendekatan sistem tertutup (*closed-system*) dalam studi tentang *strategic planning*.

2.2.3. Hasil-hasil Riset Kontinjensi

Drazin dan Van De Ven (1985) menyarankan penggunaan tiga pendekatan untuk uji *fit* dalam kontinjensi teori dalam kerangka acuan (*framework*) yang berbeda. Ketiga pendekatan uji *fit* tersebut adalah pendekatan seleksi, pendekatan interaksi dan pendekatan sistem yang akan berimplikasi terhadap penggunaan alat uji statistik (*statistical tests*). Konsep yang disarankan oleh Drazin dan Van De Ven (1985) tersebut disajikan dalam Tabel 1.

TABEL 1
UJI *FIT* YANG DIKENALKAN DRAZIN DAN VAN DE VEN

<i>Approach to Fit</i>	<i>Test of Fit</i>
<i>Selection</i>	<i>Person Correaltion</i>
<i>Interaction</i>	<i>Anaysis of variance, Regression Residual</i>
<i>Systems</i>	<i>Eucledian distance Measure</i>

Sumber: Drazin, R. dan A.H. Van De Ven (1985), *Alternative Forms of Fit in Contingency Theory*, *Adminstrative Science Quartely*, 30 (1985).

Dengan pendekatan seleksi, Drazin dan Van De Ven (1985) menduga bahwa konteks organisasional hanya berhubungan dengan variabel organisasional tanpa ada keterkaitan dengan kinerja. Pendekatan yang sama juga telah digunakan oleh Gordon dan Narayanan (1984). Pendekatan ini mengasumsikan adanya kebutuhan perusahaan untuk menjaga kelangsungan usahanya. Drazin dan van De Ven (1985) selanjutnya

juga menguji hubungan antara ketidakpastian tugas dengan berbagai struktur organisasional dengan menggunakan uji Person correlation. Hasilnya menunjukkan adanya kesesuaian dengan pendekatan seleksi.

Pendekatan interaksi digunakan oleh Drazin dan Van De Ven (1985) untuk menguji *fit* (kesesuaian) antara ketidakpastian tugas (variabel kontekstual) dengan struktur organisasional (variabel organisasional) dalam mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Dengan menggunakan ANOVA dan Regression Residuals hasilnya menunjukkan adanya konsistensi dengan pendekatan interaksi. Terakhir, Drazin dan Van De Ven (1985) menguji hubungan kepuasan kerja dengan efisiensi yang dicapai unit tertentu dalam organisasi. Pengujian dilakukan dengan pendekatan sistem dan alat analisis yang digunakan adalah *Euclidian Distance Measure*, hasilnya menunjukkan terdapat konsistensi antara alat uji dengan model pendekatan yang digunakan.

2.2.4. Internal consistency dan Kinerja Keuangan

Kontinjensi teori menekankan pada aspek pensejajaran ketika terjadi penataan ulang setiap unsur subsistem control (*operational control system (OCS)*, *management control system (MCS)* dan *strategic planning (SP)*) dan menganjurkan agar penataan ulang tersebut dilakukan dengan cara evolusioner. Tetapi para pakar organisasional menolak gagasan perubahan evolusioner tersebut karena, selain mahal, justru akan mengganggu *internal consistency* dalam sub-sistem organisasional tersebut. Para peneliti berpendapat bahwa *internal consistency* dalam sistem control organisasi

(OCS, MCS dan SP) mungkin lebih penting dalam pengukuran kinerja keuangan perusahaan (Mak, 1989). Temuan Khandwalla (dalam Mak, 1989) menekankan kebutuhan subsistem organisasi untuk saling konsisten satu dengan yang lainnya.

Sementara itu, Child (1977) menyatakan bahwa penggagas kontinjensi tidak mempunyai perlakuan yang cukup valid dalam desain organisasional yang berkaitan dengan hasil-hasil kontinjensi. Pengaruh kontinjensi terhadap organisasi yang memiliki berbagai tugas dan divisi mungkin akan menimbulkan ketidaksesuaian (*incompatibilities*) antara berbagai subsistem organisasi. Child (1977) mengemukakan dua pilihan untuk menilai pendekatan mana yang lebih penting, kontinjensi atau *internal consistency*. Kedua pilihan tersebut adalah : Pertama, setting organisasi berbeda dengan lingkungan eksternal tetapi secara internal terdapat konsistensi. Kedua, setting organisasi sama tetapi secara internal tidak terdapat konsistensi dalam organisasi. Tampaknya, menurut Child (1977) tidak alasan rasional untuk memilih pilihan yang kedua.

Mitzi (1981) juga mengemukakan hal yang sama dengan Child (1977). Ada taraf kesesuaian (*fit*) dengan lingkungan dan mengorbankan konsistensi internal struktur organisasi dan sistem kontrol, atau memelihara konsistensi secara internal dan mengorbankan *fit* atau kesesuaian dengan lingkungan eksternal. Tidak banyak yang diharapkan dari lingkungan eksternal terlebih dalam situasi dan kondisi yang buruk. Pilihan atas alternatif yang pertama kemungkinan akan membutuhkan sedikit biaya untuk menata ulang *internal consistency* organisasi. Tetapi pilihan yang kedua akan membutuhkan waktu panjang dan biaya yang tidak sedikit, karena setting

lingkungan melibatkan variabel-variabel lingkungan yang tidak mudah dikendalikan. Gagasan Mitzber (1981) sesuai dengan gagasan perubahan secara perlahan (menyesuaikan lingkungan) atau perubahan secara revolusioner.

Sementara itu, Miller (1982) menemukan literatur-literatur organisasional cenderung mengkritik kegagalan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan secara cepat. Menurut Miller (1982) – seperti halnya Mak (1989) mengemukakan bahwa perubahan organisasi sebaiknya dilakukan secara cepat (revolusioner). Hal ini dikarenakan perubahan struktur organisasi secara lambat akan memicu disharmonisasi sistem control dan merusak tatanan struktur organisasi secara integral. Dengan memberi notasi \square_1 sebagai biaya untuk menutup kekurancocokkan (*lack of fit*) antara struktur organisasi dan lingkungan, dan \square_2 sebagai notasi biaya yang timbul karena adanya inkonsistensi struktur internal, Miller (1982) beranggapan jika \square_1 lebih rendah daripada \square_2 maka struktur organisasi tidak perlu dirubah. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Miller (1982) berpendapat bahwa *internal consistency* identik dengan gagasan perusabahan struktur organisasi secara revolusioner.

Jika *internal consistency* dipandang lebih penting daripada aspek *fit* antara sistem kontrol dengan lingkungan eksternal, maka *internal consistency* merupakan gagasan penting dalam merumuskan hubungan sistem kontrol dengan kinerja keuangan. Dari sudut pandang biaya, penyesuaian lingkungan organisasi dengan lingkungan eksternal akan membutuhkan biaya yang lebih tinggi dibandingkan

penataan ulang secara konsisten terhadap sistem kontrol dan organisasi. Oleh karena itu *internal consistency* lebih berkaitan erat dengan kinerja keuangan.

2.3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1. Level sistem kontrol

Anthony (dalam Mak, 1989) membagi sistem kontrol dalam tiga bagian, yaitu operational control system (OCS), management control system (MCS) dan strategic planning (SP). Ketiga level tersebut tidak mudah untuk dibedakan. Pada level OCS, aktivitas yang dapat diprogram digunakan untuk operasional kontrol melalui prosedur yang diaplikasikan secara sempit. Pada level ini diyakini bahwa tugas-tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. OCS lebih cocok diterapkan pada pola aktivitas yang menunjukkan hubungan input-output. OCS merupakan sistem rasional dimana kesesuaian tindakan ditetapkan dengan seperangkat kaidah. Pada taraf ini *judgment* memegang peranan yang relatif kecil.

MCS dimaksudkan sebagai kontrol terhadap penemuan dan penggunaan sumber-sumber pencapaian tujuan perusahaan secara efektif. MCS menekankan pada program dan pusat pertanggungjawaban dan berkaitan dengan aktivitas dimana hubungan input-output sulit ditentukan. MCS merupakan koordinasi, integrasi dan memiliki banyak aplikasi dibanding dengan OCS. Aplikasi manajerial *judgment* lebih banyak digunakan pada level ini.

Sementara itu, strategi perencanaan (*strategic planning*, SP) memfokuskan pada tujuan, perubahan tujuan sumber-sumber untuk mencapai tujuan serta kebijakan usaha dan kebijakan pemerintah yang berlaku. SP diformulasikan dalam jangka panjang berkaitan dengan strategi, kebijakan dan rencana yang dapat merubah karakter dan arah organisasi. Esensi dasar dari SP adalah proses *monitoring* dan pencapaian informasi yang berkaitan dengan lingkungan eksternal. SP berorientasi ke masa depan sehingga informasi yang berkaitan dengan SP biasanya kurang akurat dan bersifat prediktif.

Kegiatan yang dapat diprogram dan tidak banyak membutuhkan aplikasi *judgement* dapat dimasukkan ke OCS. Sebaliknya jika aktifitas itu banyak membutuhkan aplikasi *judgement* maka dimasukkan dalam MCS. Sementara itu MCS menekankan pada pengendalian organisasi dan adaptasi organisasi terhadap lingkungan. Level yang ditetapkan oleh Anthony (dalam Mak, 1989) ini tidak bertujuan membagi-bagi sistem kontrol secara umum, tetapi hal ini lebih berkepentingan pada aspek kontinjensi dan bagaimana perusahaan dapat menekankan sistem kontrolnya dalam situasi lingkungan eksternal yang berbeda. Perusahaan yang berada dalam situasi dan lingkungan yang stabil akan lebih cocok jika menekankan pada aspek-aspek OCS dibandingkan dengan penekanan pada aspek MCS dan SP. Hal ini dapat dipahami karena kesesuaian sistem kontrol dengan lingkungan eksternal akan berdampak pada kinerja organisasi.

2.3.2. Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (PEU) dan Kinerja Keuangan.

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah pengaruh kecanggihan sistem kontrol organisasi terhadap kinerja keuangan tergantung pada PEU. Dalam perspektif kontinjensi teori, uji yang digunakan adalah uji kessesuaian (*fit*) yang menguji pengaruh dari *fit* antara ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dengan kecanggihan sistem kontrol, terhadap kinerja keuangan. Sesuai dengan konsep yang diajukan oleh Drazin dan van de Ven (1985), maka pendekatan interaksi digunakan untuk uji *fit*. Konsekwensi dari pendekatan ini adalah digunakannya model regresi residual untuk menguji *fit* tersebut. Mason dan Duglas A.L (1996) menyatakan residual merupakan perbedaan antara nilai aktual dari Y dan nilai prediksi dari Y' yang diperoleh dari persamaan regresi, yang disimbolkan dengan $(Y - Y')$. Dalam riset ini, jika X (variabel independent) merupakan ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (PEU) dan Yi (variabel dependent) adalah masing-masing sistem kontrol (OCS, MCS, SP) maka regresi antara PEU (X) dengan sistem kontrol (Yi) akan menghasilkan persamaan regresi yang dinyatakan sebagai *fit* antara PEU (X) dengan sistem kontrol (Yi). Nilai prediksi dari Yi' dapat dicari dari persamaan regresi tersebut dengan memasukkan setiap item nilai dari variabel independent. Selisih dari Yi (sistem kontrol) terhadap Yi' tersebut dinyatakan sebagai residual dan sering disebut deviasi dari *fit* antara Yi (sistem kontrol) dengan X (PEU). Sesuai dengan konsep Anthony (dalam Mak, 1989) maka setiap level sistem kontrol (OCS, MCS dan SP) digunakan dalam pengujian ini.

Mak (1989), Otley (1980) dan para peneliti lainnya menyatakan bahwa *fit* dari PEU dengan sistem kontrol tersebut akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Dengan kata lain, semakin *fit* antara PEU dengan setiap level sistem kontrol (OCS, MCS dan SP) maka kinerja akan semakin meningkat. Sebaliknya, *deviasi dari fit* kedua variabel (PEU dan sistem kontrol) akan berakibat pada penurunan kinerja perusahaan. Dengan kerangka pemikiran tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

Hypothesis 1 : Deviasi dari fit antara PEU dan kecanggihan (i) OCS (ii) MCS dan (iii) SP berpengaruh secara negatif terhadap kinerja keuangan

2.3.3. Pengaruh *internal consistency* terhadap kinerja keuangan Perusahaan

Beberapa peneliti organisasional menolak gagasan perubahan evolusioner dalam organisasional. Hal ini karena perubahan dengan cara tersebut justru akan mengganggu *internal consistency* dalam sub-sistem organisasional tersebut. *Internal consistency* merujuk pada keadaan bahwa terdapat konsistensi dalam pelaksanaan sistem atau subsistem satu dengan lainnya. Para peneliti berpendapat bahwa *internal consistency* dalam sistem kontrol organisasi (OCS, MCS dan SP) lebih penting dalam pengukuran kinerja keuangan perusahaan (Mak, 1989). Temuan Khandwalla (dalam Mak, 1989), Child (1977) dan Mitzberg (1982) menekankan kebutuhan subsistem organisasi untuk saling konsisten satu dengan yang lainnya.

Jika ide *internal consistency* valid maka kesuksesan kinerja keuangan organisasi akan tergantung pada konsistensi antara OCS dengan SP, MCS dengan SP dan OCS dengan SP. Dengan demikian, pendekatan *internal consistency* merupakan alternatif dari pendekatan kontinjensi. Pengukuran *internal consistency* tersebut secara matematis dapat dilakukan dengan cara mencari nilai perbedaan skor antara ketiga level sistem control (OCS, MCS, dan SP). Semakin kecil (rendah) nilai perbedaan skor tersebut maka semakin tinggi tingkat konsistensi internal dalam sistem kontrol. Semakin tinggi tingkat konsistensi internal dalam sistem kontrol akan menyebabkan peluang penciptaan kinerja yang tinggi. Berbagai kondisi konsistensi OCS, MCS dan MCS mungkin dapat diaplikasi secara berbeda (pada level yang rendah atau tinggi), tetapi aplikasi manapun yang dipilih, sepanjang masih ada konsistensi antara subsistem kontrol tersebut maka diyakini akan mampu meningkatkan kinerja keuangan (Mak, 1989).

Berdasarkan kerangka konsep seperti yang dikemukakan di atas maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

Hypothesis 2 : *Internal consistency antara OCS, MCS dan SP berpengaruh secara positif terhadap kinerja keuangan.*

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini berupa data subyek dan data dokumenter. Menurut Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1999), data subyek merujuk pada jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Berkaitan dengan data sampel, responden dalam penelitian ini adalah para direksi atau pimpinan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang terdaftar di unit kerja Kantor Cabang Bank Indonesia Semarang. Sementara itu, data dokumenter merupakan jenis data penelitian yang berkaitan dengan laporan dan dokumen-dokumen yang berupa laporan keuangan BPR sampel dan dokumen-dokumen pendukung lainnya seperti daftar nama direksi BPR se-unit kerja Kantor Cabang Bank Indonesia Semarang dan peraturan Bank Indonesia tentang pengukuran tingkat kesehatan keuangan BPR.

Data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1999)). Data primer bersumber dari responden dan data sekunder diperoleh dari Kantor Cabang Bank Indonesia Semarang dan BPR sampel yang terpilih.

Data primer berupa opini responden tentang pengukuran ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (*Peceived Environmental Uncertainty*, PEU), *Operational Control System* (OCS), *Management Control System* (MCS), dan

Strategic Planning (SP) yang diedarkan kepada responden. Sedangkan data sekunder berupa kinerja keuangan yang diperoleh dari responden berdasarkan laporan keuangan mereka per 31 Desember 2000, serta data sekunder dari Kantor Cabang (KC) Bank Indonesia Semarang yang berupa daftar nama dan alamat direksi BPR se-unit kerja KC Bank Indonesia Semarang dan peraturan tentang pengukuran tingkat kesehatan keuangan BPR.

3.2. Populasi dan Penentuan Sampel.

Populasi diambil dari BPR yang terdaftar dalam wilayah kerja KC Bank Indonesia Semarang. Terdapat tiga (3) Kantor Cabang Bank Indonesia di Jawa Tengah. Mereka mengawasi 587 BPR se-Jawa Tengah (Bank Indonesia, Semarang, 2000). Tiga ratus tujuh puluh dua (372) diantaranya dibawah pengawasan KC Bank Indonesia (BI) Semarang (Per Januari 2001). Dengan demikian terdapat kurang lebih 64% BPR yang terdaftar dan dalam pengawasan KC BI Semarang.

Penelitian ini hendak menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan, dengan mempertimbangkan aspek ketidakpastian lingkungan (PEU). Penelitian ini tidak membandingkan pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dalam berbagai setting lingkungan (dinamika lingkungan). Penelitian ini juga menekankan aspek homogenitas sampel untuk menekan *confounding effect* yang dapat terjadi dalam sampel yang heterogen. Oleh karena itu wilayah kerja bukan merupakan aspek yang dipertimbangkan sebagai kriteria sampel. Berdasar desain sampel tersebut maka pemilihan populasi target yang berupa BPR yang terdaftar dan

dibawah pengawasan KC BI Semarang dianggap memadai. Terlebih lagi, jumlah populasi target BPR dalam wilayah kerja KC BI Semarang merupakan sebagian besar populasi BPR di Jawa Tengah (64%), dan sisanya (36%) berada di wilayah kerja KC BI Surakarta dan Purwokerto.

Sebagaimana telah disebutkan, bahwa aspek homogenitas sampel dipertimbangkan untuk menekan *confounding effect*. Dengan pertimbangan tersebut, maka kerangka sampel ditentukan dari populasi target dengan kriteria bahwa sampel berasal dari BPR yang kondisi keuangannya dinyatakan sehat menurut kriteria Bank Indonesia. BPR dinyatakan sehat kondisi keuangannya jika ROAnya mencapai minimal 1,215% (Bank Indonesia, Semarang, 2000).

Berdasar kriteria penetapan sampel di atas, maka sampel diambil dengan menggunakan teknik *purposive random sampling* dari populasi target. *Purposive* digunakan berdasarkan kriteria sampel, dalam hal ini BPR yang tergolong dalam unit sampel harus memenuhi syarat kinerja keuangan yang telah ditetapkan oleh BI. Teknik *Random* digunakan dengan pertimbangan agar setiap unit sampel yang tergabung dalam unit analisis memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Baik data primer maupun data sekunder diambil dengan cara *cross sectional*, dalam hal ini, tahun yang digunakan sebagai pengambilan data adalah tahun 2000 yang dianggap relevan mewakili kondisi keuangan dan keadaan sistem kontrol yang diterapkan oleh BPR pada masa kini.

Berdasarkan informasi dari KC Bank Indonesia Semarang, dari 372 BPR dibawah pengawasan KC BI Semarang, 6 diantaranya tidak memenuhi syarat kinerja

keuangan yang ditetapkan oleh BI. Sehingga terdapat 366 BPR yang sesuai dengan kriteria penetapan kerangka sampel. Oleh karena itu jumlah sampel yang diambil sebanyak 80 direksi/pimpinan BPR ($\alpha = 5\%$ dan tingkat presisi yang dikehendaki 10%), yang dihitung sebagai berikut (Djarwanto dan Subagyo Pangestu, 1994):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}, \text{ dengan } e \text{ merupakan tingkat presisi.(1)}$$

$$n = \frac{366}{1 + (366 \cdot 0.10^2)} \quad n = 78,54 \text{ (dibulatkan hingga 80)}$$

3.3. Metode Pengumpulan Data

Mengacu pada rancangan penelitian dari Cooper dan Emory (1995), maka penelitian ini merupakan *statistical study*, yaitu dilakukan pada beberapa perusahaan yang tergolong dalam industri perbankan sektor kecil-menengah (BPR) yang diambil sebagai sampel. Tingkat kristalisasi adalah *formalized*, yaitu suatu penelitian yang terstruktur dimulai hipotesis atau pertanyaan-pertanyaan investigasi. Dimensi waktu yang diambil adalah *cross-sectional*. Lingkungan penelitian adalah *field*, yaitu dengan melakukan penelitian lapangan (*field*) yang bertujuan untuk mendapatkan data empiris untuk pengujian hipotesis. Metode pengumpulan data yang dipakai adalah survei, dan sifat hubungan antar variabel adalah sebab-akibat, yaitu bertujuan mengetahui pengaruh dari variabel-variabel *independent* terhadap satu atau lebih variabel *dependent*.

Data primer yang berupa sikap responden terhadap aspek-aspek ketidakpastian lingkungan (*perceived environmental uncertainty*, PEU), *Operational Control System (OCS)*, *Management Control System (MCS)* dan *Strategic Planning (SP)*, dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan via pos. Data sekunder yang berupa nilai ROA diperoleh dari responden berdasarkan laporan keuangan BPR mereka, sedangkan informasi tentang daftar dan alamat BPR yang masuk dalam kriteria sampel serta beberapa peraturan penilaian kinerja keuangan BPR diperoleh dari KC Bank Indonesia Semarang.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Sifat hubungan variabel dalam penelitian ini merupakan hubungan sebab akibat. Terdapat beberapa variabel dalam penelitian ini. Variabel *independent* berupa sistem kontrol dikembangkan menjadi 3 level sistem kontrol sesuai konsep Anthony (dalam Mak, 1989) yaitu *Operational Control System (OCS)*, *Management Control System (MCS)* dan *Strategic Planning (SP)*. Oleh karena itu terdapat 3 variabel *independent*. Sedangkan variabel *dependent* terdiri dari Kinerja Keuangan BPR yang diukur dengan ROA mereka.

Pengujian pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, pertama uji *fit* dan kedua uji *internal consistency*. Dalam pendekatan uji *fit*, teori sentral yang digunakan adalah teori kontinjensi. Oleh karena itu, dalam pendekatan ini ada satu variabel kontinjensi

yang terkait dalam menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan, yaitu variabel ketidakpastian lingkungan (*Perceived Environmental Uncertainty, PEU*).

OCS merujuk pada pengendalian aspek-aspek operasional seperti penggunaan *standar cost* untuk pengendalian *actual cost*. Terdapat 5 pertanyaan yang berkaitan dengan pengukuran OCS, yaitu meliputi intensitas pengendalian biaya riil, sistem kontrol yang memonitor tugas, penyajian data, perincian laporan pengendalian dan intensitas data kinerja yang tersaji secara lengkap.

MCS merujuk pada kegiatan yang memusatkan pada penggunaan secara efektif terhadap sumber-sumber yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi, seperti penggunaan internal auditing. MCS berkaitan dengan kontrol terhadap pemanfaatan sumber-sumber yang digunakan untuk pencapaian tujuan perusahaan (Mak, 1989). Terdapat tujuh pertanyaan/pernyataan yang berkaitan dengan pengukuran MCS, yaitu meliputi penggunaan tim internal auditing, penerapan *cost center*, *profit center*, evaluasi kinerja, evaluasi hasil-hasil yang dicapai, komunikasi internal untuk pengendalian, dan evaluasi anggaran.

Sementara itu, SP memfokuskan pada formulasi dan perubahan tujuan perusahaan, seperti prediksi teknologi, sales dan profit dalam jangka panjang (Mak, 1989; Anthony dan Vijay Govindarajan, 1998). Terdapat 7 (tujuh) pertanyaan/pernyataan yang berkaitan dengan SP, yaitu meliputi *forecast data* yang berkaitan dengan permintaan pasar, teknologi, peraturan yang berlaku dan pesaing; estimasi peluang; perencanaan investasi jangka panjang; perencanaan produk potensial; riset terhadap selera pelanggan, dan analisis harga dan permintaan.

PEU pada dasarnya merupakan ketidakmampuan persepsi manajemen top dalam memprediksi lingkungan eksternal organisasinya secara tepat (Milliken, 1987). Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat 10 pertanyaan untuk mengukur PEU yang berhubungan dengan dimensi kompetisi input-ouput, kompetisi ekonomi, kompetisi teknologi, kebijakan legal dan lingkungan (Gordon dan VK Narayanan, 1984; Khandwalla (1977); dan dalam Muchammad Syafruddin, 2000).

Kuesioner OCS, MCS dan SP diadopsi dari kuesioner yang dikonsepsi oleh Simons (1987) dan dipadukan dengan konsep Khandwalla (1977) dan Gordon dan Narayanan (1985). Baik PEU, OCS, MCS, dan SP diukur dengan menggunakan *Likert-like scale 7* skala.

Dalam pendekatan uji *fit*, masing-masing sistem kontrol tersebut dihubungkan secara *regressional* dengan PEU untuk memperoleh nilai residual dari persamaan regresi. Masing-masing sistem kontrol (OCS, MCS dan SP) dioperasionalkan sebagai variabel dependent dan PEU sebagai variabel independent. Hal ini konsisten dengan pendekatan interaksi untuk menguji *fit* yang menggunakan teknik regresi residual dengan nilai *residual* dianggap sebagai *skor deviasi* dari variabel-variabel dependent dan independent dalam persamaan yang diuji. Dalam penelitian ini, nilai absolute dari residual hasil persamaan regresi tersebut merupakan skor deviasi dari *fit* antara sistem kontrol dengan PEU (Drazin dan Van De Ven (1985), Mak (1989)). Menurut Dewar dan Warbel (dalam Mak, 1989) residual tersebut secara intuitif dioperasionalkan sebagai tingkat nyata (deviasi) dari *fit* antara sistem kontrol dengan variabel kontinjensi (PEU). Oleh karena itu, dalam kaitannya dengan uji *fit*

tersebut, pengukuran dilakukan dengan menggunakan deviasi dari *fit* antara PEU dengan kecanggihan Sistem Kontrol yang digunakan (OCS, MCS dan SP) dan kemudian menghubungkan nilai mutlak residualnya dengan kinerja keuangan (ROA) perusahaan sampel. Uji *fit* yang digunakan berdasarkan pendekatan Interaksi sebagaimana dikemukakan oleh Drazin dan Van De Ven (1985).

Internal consistency diukur dengan menggunakan nilai mutlak beda skor antara OCS-MCS, MCS-SP dan SP-OCS. Selisih yang rendah antara masing-masing sistem kontrol menunjukkan adanya *internal consistency* yang tinggi dalam perusahaan. Dalam pendekatan *internal consistency* ini masing-masing variabel independent (selisih skor antar variabel sistem kontrol) diregressikan dengan ROA, sebagai variabel dependen. Penggunaan ROA sebagai ukuran kinerja keuangan sesuai dengan ketentuan dari Bank Indonesia tentang pengukuran kinerja keuangan.

3.5. Teknik Analisis

3.5.1. Uji validitas dan reliabilitas

Data penelitian yang berkaitan dengan data primer diperoleh melalui kuesioner yang berupa beberapa pertanyaan kepada responden tentang variabel yang hendak diukur. Guna menentukan apakah alat pengukur tersebut *valid* dan *reliable* maka diperlukan pengujian Validitas dan Reliabilitas (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999).

1. Uji validitas.

Uji Validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat pengukur yang disusun telah memiliki validitas atau tidak. Esensi dari validitas adalah akurasi. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk menentukan validitas alat pengukur dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh dari masing-masing item yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan, dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item. Korelasi antara skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila ternyata skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat disimpulkan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan validitas konstruk dengan teknik korelasi dari Pearson.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama, dengan alat pengukur yang sama. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah *internal consistency method*. Tes ini diterapkan untuk mengetahui apakah responden telah menjawab

pertanyaan-pertanyaan secara konsisten atau tidak, sehingga kesungguhan jawabannya dapat dipercaya. Konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan dapat dilihat dari besar kecilnya koefisien reliabilitas. Teknik yang digunakan adalah formula Alpha dari Cronbach. Formula Alpha ini dapat dihitung pada data skor diskrit maupun kontinu.

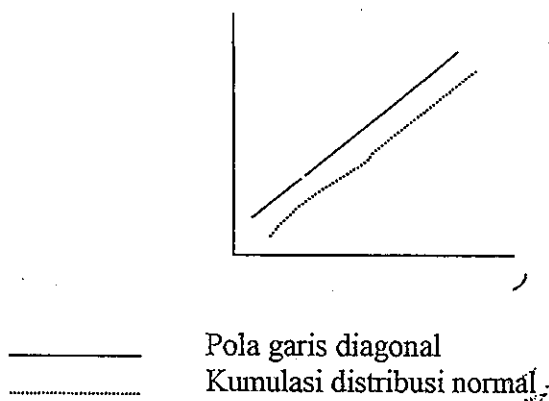
3.5.2. Uji normalitas data

Asumsi dasar yang berkaitan dengan data aktual adalah bentuk dari distribusi data baik dari variabel *independent* maupun variabel *dependent* dan kaitannya dengan distribusi normal. Jika terdapat pelanggaran asumsi normalitas maka hasil uji statistik akan menjadi tidak valid (Hair et al., 1992). Diagnosa terhadap normalitas variabel-variabel *independent* dalam persamaan regresi dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan *visual check* terhadap histogram dari *residual* hasil persamaan regresi. Jika histogram *residual* mengikuti pola distribusi normal, maka data dapat dinyatakan berdistribusi normal. Tetapi cara tersebut sulit dilakukan jika jumlah sampel sedikit. Dengan sampel yang sedikit maka distribusi tidak dapat terbentuk.

Alternatif lain dari *visual check* terhadap distribusi *residual* adalah dengan *normal probability plots* (Gambar 3). Dengan cara tersebut, pola *standardized residuals* dibandingkan dengan pola distribusi normal. Jika *standardized residuals* berada pada daerah sepanjang garis diagonal dalam koordinat (x,y), maka distribusi dikatakan normal. *Normal probability plots* juga dapat digunakan untuk variabel *independent* dan variabel *dependent* secara terpisah. Hair et.al (1992) menyatakan jika suatu persamaan regresi terdiri dari variabel-variabel (*independent dan*

dependent) yang berdistribusi normal, maka distribusi residualnya dapat dikatakan normal. Guna mendukung interpretasi *visual check* terhadap normalitas data secara tepat, dapat dilakukan perhitungan statistik melalui nilai *skewness* dari data.

GAMBAR 3
NORMAL PROBABILITY PLOTS UNIVARIATE DISTRIBUTIONS



Sumber : Hair, Joseph F., et.al. (1992) *Multivariate Data Analysis*, Third Edition, Maxwell Macmillan International. p.42

Nilai *skewness* tersebut selanjutnya dihubungkan dengan nilai *z* dari distribusi normal. Jika *N* mewakili jumlah data, maka nilai *z* dari distribusi normal dapat dihitung sebagai berikut:

$$z = \frac{Skewness}{\sqrt{(6/N)}} \dots \dots \dots (2)$$

Jika nilai *z* hitung melebihi nilai *z* tabel pada nilai α tertentu ($\alpha = 0,05$; $z = \pm 1.96$) maka distribusi dikatakan tidak normal (Hair et al., 1992). Umumnya, program-program statistik tertentu menyediakan perhitungan nilai *skewness* dan *z* pada

bagian statistik deskriptif. SPSS misalnya, menghitung nilai z tersebut dengan rasio *skewness* terhadap *standar error skewness*. Jika nilai rasio tersebut kurang dari -2 atau lebih dari $+2$, maka distribusi dikatakan tidak normal (Singgih Santoso, 1999).

3.5.3. Uji Fit

Setelah preparasi awal terhadap data dilakukan, pengujian terhadap data dapat dilanjutkan sesuai dengan spesifikasi teknik pengujian yang digunakan. Penelitian ini hendak menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dengan menggunakan dua pendekatan. Pendekatan pertama adalah uji *fit* yang melibatkan variabel ketidakpastian lingkungan, dan kedua pendekatan *internal consistency*.

Uji *Fit* dilakukan dengan menggunakan pendekatan interaksi sesuai gagasan Drazin dan Van De Ven (1985). Dalam pendekatan tersebut digunakan uji *regression residul* untuk menguji *fit* (kesesuaian) antara variabel yang satu dengan yang lain. Dalam penelitian ini, jika *fit* merupakan simbol bagi *deviasi fit* antara masing-masing sistem kontrol (OCS, MCS dan SP) terhadap variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan (PEU), maka pengujian dapat dilakukan dengan meregresikan antara *fit1*, *fit2* dan *fit3*, dengan kinerja keuangan. Sesuai hipotesis pertama (1) yang diajukan, maka persamaan yang digunakan adalah:

$$Y_i = \alpha - \beta_1 (fit1) - \beta_2 (fit2) - \beta_3 (fit3) \dots \dots \dots (3)$$

Dimana,.....

Dimana,

$Y_i = \text{ROA}$

$\alpha = \text{Konstanta}$

$\beta_1, \beta_2, \text{ dan } \beta_3$ merupakan koefesioen rerresi dari *fit1*, *fit2*, dan *fit 3*.

fit1 = Deviasi *fit* antara OCS dan PEU

fit2 = Deviasi *fit* antara MCS dan PEU

fit3 = Deviasi *fit* antara SP dan PEU

Fit1, *fit2* dan *fit 3* diperoleh dari nilai mutlak residual regresi antara variabel PEU (*Independent variable*) dengan masing-masing variabel OCS, MCS dan SP (*Dependent variables*), dengan persamaan sebagai berikut:

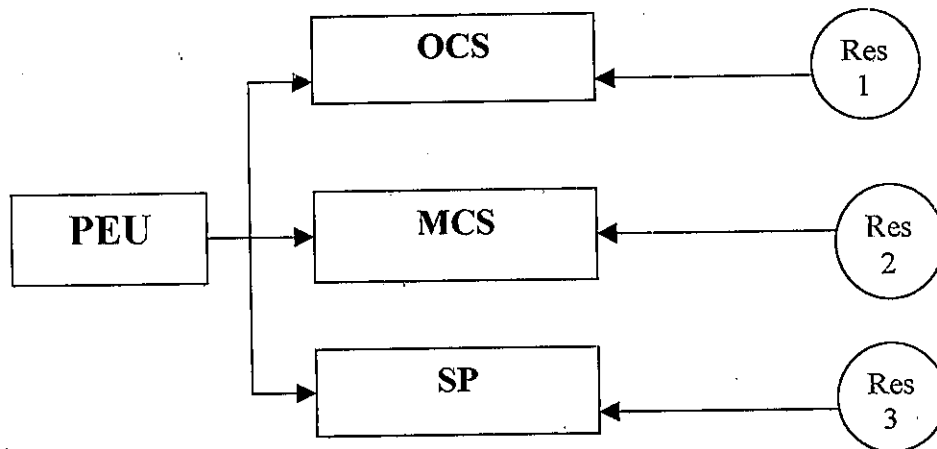
$$Y_i = \alpha_i + \beta_i X + \vartheta_i \dots\dots\dots (4)$$

Dimana, Y_i adalah sistem kontrol i (OCS, MCS, atau SP), α_i merupakan konstanta, β_i merupakan koefesien regresi *unstandardized*, X adalah PEU dan ϑ_i merupakan residual yang menunjukkan deviasi *fit* (*fit1*, *fit2*, dan *fit3*). Uji regresi tersebut dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 8,0 *for Windows*. Oleh karena itu kriteria pengujian hipotesis didasarkan dari nilai *p-value* yang dihasilkan output SPSS dan tingkat signifikansi (α) yang ditetapkan. Dengan menggunakan $\alpha=0,05$ maka hasil uji tidak akan mampu menolak *hipotesis1* jika nilai *p-value* < 0,05.

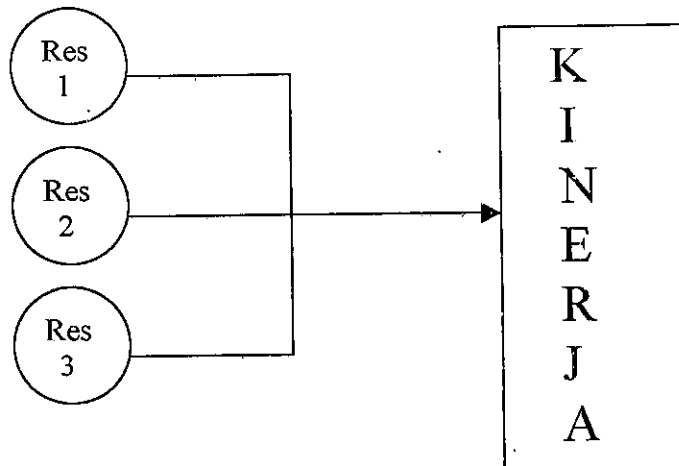
GAMBAR

MODEL PENELITIAN UJI FIT

Tahap 1



Tahap 2



3.5.4. Uji Internal consistency

Pendekatan kedua yang digunakan untuk mengetahui pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan adalah dengan pendekatan *internal consistency*. Sebagaimana telah disebutkan dalam tinjauan teori, beda skor antara masing-masing sistem kontrol (OCS, MCS dan SP) menunjukkan konsistensi penggunaan sistem kontrol. Jika nilai beda skor tersebut rendah, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan menerapkan sistem kontrol secara konsisten. Dengan demikian, tahap awal uji *internal consistency* adalah dengan mencari nilai mutlak dari beda skor antara OCS, MCS dan SP. Selanjutnya, masing-masing nilai mutlak beda skor tersebut diregresikan dengan kinerja keuangan.

Semakin rendah beda skor antara OCS, MCS dan SP menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan sistem kontrol secara konsisten, yang berarti menunjukkan adanya *internal consistency* yang tinggi. Karena *internal consistency* akan berdampak positif terhadap kinerja keuangan, maka persamaan regressinya dapat dirumuskan sebagai berikut:

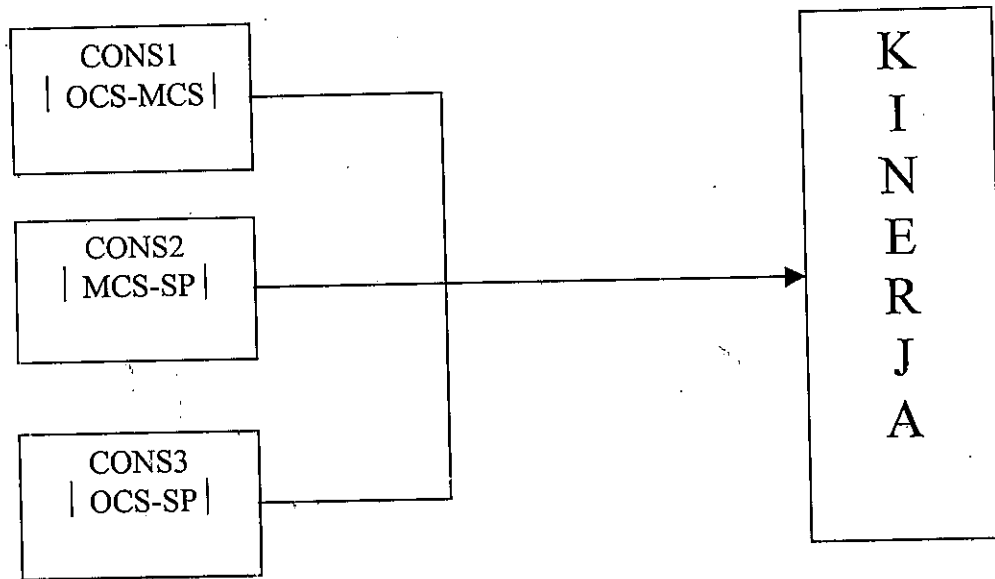
$$Y = \alpha + \beta_1 (\text{Cons1}) + \beta_2 (\text{Cons2}) + \beta_3 (\text{Cons3}) \dots\dots\dots (4)$$

dimana,

- Y merupakan Kinerja (ROA)
- β_1 , β_2 , dan β_3 merupakan koefisien regressi dari Cons1, Cons2 dan Cons3.
- α = intersep
- Cons1 merupakan nilai mutlak beda skor antara OCS dengan MCS
- Cons2 merupakan nilai mutlak beda skor antara MCS dengan SP
- Cons3 merupakan nilai mutlak beda skor antara OCS dengan SP

GAMBAR

MODEL PENELITIAN UJI *INTERNAL CONSISTENCY*



Pengujian regresi terhadap nilai kinerja keuangan (ROA) dilakukan dengan menggunakan Program *SPSS For Windows* versi 8,0. Dengan mengacu pada tingkat signifikansi 0,05 maka kriteria pengujiannya adalah : jika $p\text{-value} < 0,05$ maka kesimpulannya adalah 'uji tidak mampu menolak *hipotesis2*'

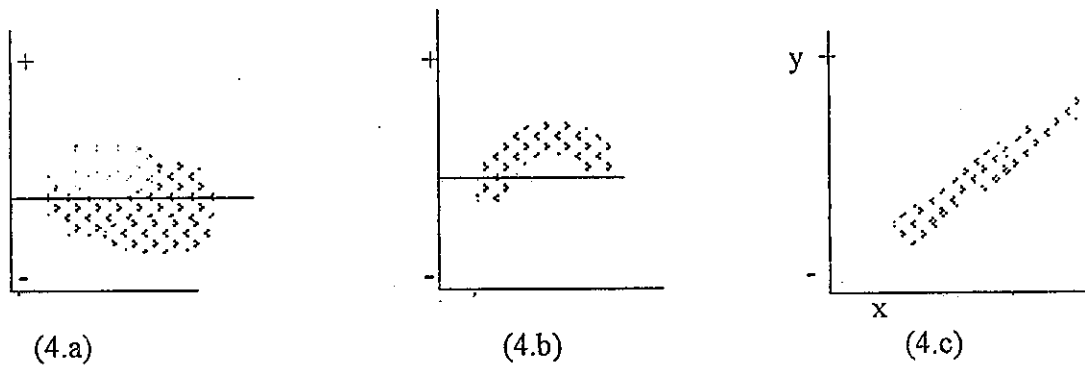
3.5.5. Tes terhadap persyaratan asumsi regresi

Pengujian regresi variabel *independen* terhadap variabel *dependen* mensyaratkan adanya kelayakan terhadap model regresi. Suatu model regresi dinyatakan layak jika memenuhi asumsi *linieritas* dan *homoskedastisitas*. Berkaitan dengan model regresi *multivariate* asumsi 'bebas *multikolinearitas*' harus berlaku bagi setiap variabel independen.

1. *Linieritas*

Linieritas antara variabel independen dan variabel dependent dapat diukur dengan *residual plot* (plot nilai residual). Suatu regresi dinyatakan linear jika *residual plot* menunjukkan model *null-plot* sebagaimana tampak pada gambar (4.a). Tetapi jika plot *residual* menunjukkan sebagaimana gambar (4.b), maka kurva menunjukkan hubungan non-linear. Pengujian *visual check* lainnya terhadap asumsi linearitas dapat dilakukan dengan membuat plot *standardized partial regression*. Dalam kondisi *pattern* (noktah) dari nilai *residual* menunjukkan hubungan linier antara variabel *dependent* (sumbu y) dan variabel *independen* (sumbu x), nilai residual akan menunjukkan garis diagonal sesuai koefisien regresinya (4c).

GAMBAR 4
VISUAL CHEK LINEARITAS



Sumber : Hair, Joseph F., et.al. (1992) *Multivariate Data Analysis*, Third Edition, Maxwell Macmillan International. p.40, 70.

Pelanggaran atas asumsi linearitas akan menyebabkan nilai koefesien regresi menurun dan model kelayakan regresi akan terganggu. Akibatnya, prediksi atas persamaan regresi menjadi tidak tepat. Dalam kondisi dimana asumsi liniearitas tidak dapat dipenuhi maka tindakan perbaikan dapat dilakukan melalui transformasi variabel, seperti transformasi log, $1/x$, $1/y$ atau y^2 dan x^2 (Hair et al., 1992). Hal yang perlu dipahami bahwa transformasi harus dilakukan secara hati-hati agar asumsi yang lain tidak terganggu (biasanya normalitas data akan terganggu jika transformasi liniearitas tidak dilakukan secara tepat).

2. Homoskedastisitas

Asumsi penting lainnya dalam model regresi adalah bahwa varians tiap unsur gangguan (*disturbance* (u_i)) yang muncul dalam fungsi regresi populasi adalah *homoskedastik*, yaitu semua gangguan tadi mempunyai varians yang sama (Gujarati, 1997). Jika *disturbance* tadi mempunyai varians yang tidak sama (*Heteroscedasticity*), maka dapat mempengaruhi nilai koefisien regresi, yang umumnya mempunyai nilai yang tidak signifikan dalam mempengaruhi variabel *dependent*. Diagnosa terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan *visual check* atau dengan tes statistik. Tes secara *visual check* dapat dilakukan dengan *mem-plot residual (studentized)* terhadap variabel independen yang diprediksi dan membandingkannya dengan *null-plot* (Gambar 4.a). Jika diagram dari residual menunjukkan seperti Gambar (4.a) dan noktah dari *residual* berada pada sepanjang titik 0, maka dapat dikatakan tidak ada pelanggaran asumsi homoskedastisitas (Hair, et.al., 1992).

Tes statistik juga dapat dilakukan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini pengujian dilakukan dengan uji Glejser, dengan dua tahap pengujian. Pertama, dengan melakukan regresi terhadap model untuk memperoleh nilai residual. Setelah diperoleh nilai residual, kemudian dilakukan regresi tahap kedua, yaitu regresi antara nilai mutlak residual hasil regresi pertama (sebagai variabel *dependent*), dengan seluruh variabel *independent* secara simultan (Imam Ghazali, 2001). Apabila terdapat pengaruh signifikan dari variabel *independent* terhadap nilai mutlak residual sebagai variabel *dependent*, (p value <

0,05 untuk $\alpha = 0,05$) maka dapat disimpulkan adanya penyimpangan asumsi klasik homoskedastisitas (Gujarati, 1997; Imam Ghazali, 2001). Jika terdapat heteroskedastisitas dalam regresi, maka diperlukan tindakan perbaikan atas variabel tertentu yang menyebabkan munculnya heteroskedastisitas. Umumnya, tindakan perbaikan dilakukan dengan transformasi *log*, *square root* atau *inverse* dari variabel yang bersangkutan. Kemudian menggunakan hasil transformasi tersebut dalam persamaan regresi (Hair, et.al., 1992).

3. Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen saling berhubungan secara linier dalam model regresi linier yang digunakan. Multikolinearitas mengacu pada hubungan (korelasi) yang sangat tinggi antara dua atau lebih variabel independent dalam *multivariate regressions*. Kolinearitas seringkali diduga ketika R^2 tinggi (misalnya antara 0,8 dan 1) dan ketika korelasi derajat nol juga tinggi tetapi tidak satupun atau sangat sedikit koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar uji t (Gujarati, 1997).

Program SPSS menyediakan pengukuran multikolinearitas dengan menggunakan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor (VIF)*. *Tolerance* merupakan nilai yang menunjukkan variabel *independent* tidak dijelaskan oleh variabel independent lain. Sementara itu VIF merupakan nilai yang menunjukkan variabel *independent* dijelaskan oleh variabel *independent* lainnya (Hair et al., 1997).

Dengan demikian *tolerance* dengan VIF merupakan paradigma pengukuran multikolinearitas yang saling berbalikan. Nilai *tolerance* yang rendah (VIF tinggi) merupakan petunjuk adanya multikolinearitas yang tinggi. Menurut Imam Ghozali (2001), bila nilai *tolerance* kurang dari 10%, maka dapat dikatakan terdapat persoalan *multikolinieritas*. Program SPSS memberi batasan bahwa pada umumnya nilai VIF tidak boleh lebih dari 5 (Singgih Santoso, 1999). Jika nilai VIF lebih besar dari 5 maka variabel *independent* tersebut mempunyai persoalan *multikolinieritas* dengan variabel *independent* lainnya.

Multikolinieraitas juga dapat dideteksi dari nilai *r* (korelasi antar variabel *independent*). Jika nilai *r* tidak lebih dari 90%, dapat dikatakan tidak terjadi persoalan *multikolinieraitas* yang serius (Imam Ghozali, 2001).

Tindakan perbaikan bila terjadi multikolinieritas dapat dilakukan antara lain dengan transformasi variabel, mengeluarkan variabel tertentu yang dideteksi mempunyai persoalan multikolinearitas atau menambah jumlah data. Beberapa cara perbaikan tersebut mempunyai implikasi yang berbeda-beda terhadap model regresi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari gambaran umum responden, profil responden, uji hipotesis dan pembahasan hasil penelitian. Gambaran umum responden menjelaskan secara ringkas mengenai karakteristik umum responden sebagai populasi target, kriteria kerangka dan pemilihan sampel yang direncanakan. Profil responden membahas karakteristik responden yang telah memberi jawaban terhadap kuesioner yang dikirimkan secara lebih spesifik, yang meliputi karakteristik data demografi responden. Uji hipotesis membahas beberapa hal pokok yang berkaitan dengan pengujian dalam penelitian, yang meliputi pengujian alat ukur, hasil pengolahan data dan uji hipotesis, termasuk didalamnya analisis dan interpretasi hasil-hasilnya. Yang terakhir dari bab ini merupakan pembahasan dan implikasi hasil penelitian. Pengujian alat ukur membahas uji validitas serta uji reliabilitas. Data yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya diolah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Pada awal pengujian hipotesis, data dipersiapkan dengan menguji karakteristik normalitasnya agar hasil pengujian efisien dan tidak bias dalam memberikan interpretasi. Pembahasan dilakukan terhadap temuan-temuan hasil penelitian.

4.1. Gambaran Umum Responden

Menurut SK Direktur Bank Indonesia Nomor 32/35/KEP/DIR tanggal 12-05-1999 tentang Bank Perkreditan Rakyat (BPR) disebutkan bahwa untuk mendorong terciptanya perbankan nasional yang tangguh dan efisien diperlukan Bank Perkreditan

Rakyat (BPR) yang mampu memberikan pelayanan bagi masyarakat golongan ekonomi lemah dan pengusaha kecil, baik di pedesaan maupun perkotaan. Sesuai dengan pertimbangan tersebut maka dapat dikatakan bahwa BPR merupakan salah satu bentuk usaha di bidang industri perbankan dalam skala kecil-menengah. Menurut catatan Joko Sugiwarsono (1999) dari laporan keuangan bank-bank per Juni 1999 menunjukkan bahwa pada keadaan tekanan ekonomi yang berat di era sekarang ini kondisi bank kecil-menengah (asset Rp. 1-5 trilliun) justru lebih baik jika dibandingkan dengan kondisi bank kelompok menengah-besar dan bank kelompok besar. Fakta ini dapat terjadi karena bank kelompok kecil menengah (BKM) lebih berhati-hati dalam menyalurkan kredit dan risikonya lebih kecil karena umumnya tidak dimiliki oleh grup besar. Hal serupa juga terjadi pada BPR, yang berdasar acuan peraturan Bank Indonesia (BI) (1999) segment pasarnya adalah masyarakat ekonomi lemah dan pengusaha kecil, sehingga tingkat risikonya akan semakin lebih kecil. Menurut SK Direktur BI No. 32/35/KEP/DIR tanggal 12-05-1999 tersebut di atas, modal disetor BPR sekurang-kurangnya adalah Rp. 500.000.000 untuk BPR yang didirikan di luar Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi.

Dilihat dari bentuk hukumnya, maka bentuk hukum BPR dapat berupa perseroan terbatas, koperasi atau perusahaan daerah. Selama ini, di Jawa Tengah, jumlah BPR hingga tahun 2001 (per Januari 2001) adalah 587 BPR. Dari jumlah tersebut, 372 diantaranya di bawah pengawasan Kantor Cabang (KC) Bank Indonesia (BI) Semarang, dan sisanya berada di bawah pengawasan KC BI Purwokerto dan Solo. Dengan demikian jumlah BPR yang berada dibawah pengawasan KC BI

Semarang ada 64% dari total BPR di Jawa Tengah. Bentuk hukum dari 372 BPR dibawah pengawasan KC BI Semarang tersebut sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh SK direktur BI, yaitu Perseroan Terbatas dan Koperasi sebanyak 148 BPR dan sisanya (224) merupakan BPR-BKK yang dimiliki oleh pemerintah daerah (merupakan perusahaan daerah).

Susunan organisasi yang berlaku di BPR sesuai SK Direktur BI adalah Dewan Komisaris dan Direksi dan selanjutnya dapat dibentuk kepala bagian sesuai dengan susunan organisasi yang ditetapkan. Istilah Direksi sebenarnya merujuk pada pimpinan pusat Kantor BPR. Jika BPR tersebut mempunyai cabang maka pimpinan cabang disebut sebagai Pimpinan Kantor Cabang.

Peraturan tentang pengangkatan, hak, kewajiban dan tugas Dewan Komisaris, Direksi dan Pimpinan KC telah ditetapkan dalam Surat Keputusan Direktur BI dengan nomor sebagaimana di sebutkan di atas. Berdasarkan peraturan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Dewan Komsaris, Direksi dan Pimpinan KC harus seorang yang ahli dan berpengalaman dalam operasional bank. Bahkan secara eksplisit peraturan tersebut menyatakan bahwa sekurang-kurangnya 50% dari anggota direksi wajib berpengalaman dalam operasional bank minimal dua tahun. Pengalaman operasional berarti merujuk pada memiliki kemampuan operasionalisasi kegiatan perbankan, pengawasan kegiatan bank dan memiliki wawasan kritis terhadap perkembangan bank di masa depan. Dari gagasan dan ketetapan Bank Indonesia tersebut, yang dimaksudkan sebenarnya adalah bagaimana sistem perbankan itu dapat tercipta melalui sistem kontrol yang baik dan memadai. Tampak bahwa pengembangan

organisasional BPR yang sehat mengarah pada gagasan Anthony (dalam Mak, 1989) yang menyatakan terdapat tiga level sistem kontrol yaitu *Operational Control System*, *Management Control System* dan *Strategic Planning*.

Responden dalam penelitian ini adalah direksi/pimpinan BPR. Oleh karena itu, pemahaman secara umum terhadap responden tidak dapat terlepas dari pemahaman lingkungan usaha (BPR) dimana responden tersebut bekerja. Berdasar desain penelitian dan gambaran umum tentang BPR, maka responden dalam penelitian ini wajib memenuhi kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Berpendidikan minimal Diploma III (seusai ketentuan BI)
2. Wajib Berpengalaman minimal 2 tahun bagi mereka yang berpendidikan SLTA.
3. Mengetahui lingkungan usahanya dan dapat diajak kerjasama dalam penelitian (biasanya tercermin dari distribusi jawaban responden terhadap item dalam kuesioner).

4.2. Profile Responden

Sesuai dengan desain penelitian yang telah disebutkan dalam metodologi penelitian (Bab III), responden dalam penelitian ini adalah Direksi atau Pimpinan BPR yang terpilih sebagai sampel. Sebagaimana disebutkan, bahwa terdapat 372 dibawah pengawasan KC BI Semarang. Dari 372 BPR tersebut, 6 diantaranya tidak memenuhi syarat/kriteria penetapan kerangka sampel. Oleh karena itu terdapat 366 Direksi/Pimpinan BPR yang masuk dalam kerangka sampel. Dari 366 tersebut jumlah sampel yang diambil untuk penelitian sebanyak 80 direksi/pimpinan BPR.

Suatu penelitian yang memiliki presisi dan akurasi yang tinggi membutuhkan data yang valid, tidak mengandung respon bias atau non-respon bias (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999). Agar data yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan maka kuesioner yang dikirimkan kepada responden sebanyak 160 responden, dengan harapan *respon rate* yang diterima 50%. Dari 160 responden yang dikirim kuesioner tersebut terdapat 102 responden yang memberi jawaban terhadap kuesioner. Dengan demikian *respon rate*-nya adalah 63,75%, suatu tingkat pengembalian yang diluar dugaan.

Dari 102 kuesioner yang kembali tersebut, 2 diantaranya kembali tanpa jawaban (blank), 1 kuesioner diisi tetapi tidak lengkap, dan 2 kuesioner dianggap respon bias karena semua jawaban berada pada nilai-nilai ektrim dari skala dalam kuesioner. Dengan demikian terdapat 97 sampel, yang berarti terdapat kelebihan 17 sampel dari jumlah sampel yang direncanakan semula (80 sampel).

Berdasar data demografi dalam kuesioner, profil responden secara terperinci ditunjukkan dalam lampiran 1a dan hasilnya secara ringkas dirangkum dalam tabel 2.

TABEL 2

PROFIL RESPONDEN

Proporsi Gender (%)		Umur Rata-rata	Komposisi Pendidikan		Jabatan		Lama Kerja pada jabatan sekarang	Rata-rata Lama Kerja
Pria	Wanita		SLTA	Sarjana	Direksi	Non-Direksi		
89,69	10,31	42,87	6,19%	93,81%	92,78%	7,22%	5,3 th	5,8 th

Sumber : Data Primer diolah.

Berdasarkan tabel 2, dari 97 responden 87 diantaranya adalah pria (89,69%) dan 10 wanita (10,31%). Umur responden rata-rata di atas 42 tahun dengan tingkat pendidikan perguruan tinggi sebanyak 91 orang (94%), dan 6 orang (6%) lainnya pendidikan SLTA tetapi mempunyai pengalaman kerja minimal 5 tahun. Dari daftar jabatan, diperoleh informasi bahwa 90 responden (93%) yang mengisi kuesioner berposisi sebagai direksi/pimpinan, dan 7 responden (7%) berkedudukan bukan pada posisi direksi (pimpinan/pimpinan cabang)

Terdapat minimal 4 bagian/departemen dalam BPR yang dipimpin oleh responden, yang meliputi bagian Akuntansi/keuangan, Administrasi / manajemen / personalia, Sistem informasi/pengelola data dan penjualan/pemasaran (lampiran 1.a). Dari jumlah bagian/departemen tersebut, tampak bahwa responden memahami pentingnya susunan organisasi yang teratur sesuai kebutuhan unit organisasinya. Dalam kaitannya dengan operasionalisasi organisasi tersebut dibutuhkan sistem kontrol yang memadai.

4.3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis memuat beberapa bagian, yaitu pengujian alat ukur, statistik deskriptif termasuk didalamnya uji normalitas untuk preparasi (penyiapan) data serta uji hipotesis dan interpretasi hasil-hasilnya. Pembahasan dan diskusi secara menyeluruh akan dibahas pada bagian pembahasan dan implikasi hasil penelitian.

4.3.1. Pengujian Alat Ukur

1. Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk menguji apakah instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas digunakan untuk menguji akurasi alat ukur dari variabel *perceived environment uncertainty (PEU*, ketidakpastian lingkungan yang dirasakan), *operational control system*, *management control system (MCS)* dan *strategic planning (SP)*. Teknik korelasi *product momen* dari Pearson digunakan untuk uji validitas, dengan mengkorelasikan antara skor yang diperoleh masing-masing item dengan skor totalnya. Hasil pengujian validitas masing-masing variabel secara lengkap ditunjukkan pada lampiran 2a, yang dapat dirangkum dalam tabel 3.

Berdasarkan tabel 3, hasil pengujian validitas PEU menunjukkan ke 10 item (Q1a-Q10) valid dengan signifikansi $p \leq 0,05$. Berdasarkan hasil pengujian validitas OCS menunjukkan kelima item (Q9-Q13) valid dengan $p \leq 0,05$. Demikian juga untuk pengujian validitas MCS (7 item dari Q14-Q17d) dan SP (7 item dari Q18A-QQ19) semua variabel menunjukkan nilai $p \leq 0,05$. Dengan demikian tidak ada satupun item dari variabel PEU, OCS, MCS dan SP yang harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan. Artinya semua item dalam kuesioner merupakan instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (valid).

TABEL 3
UJI VALIDITAS VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Item Variabel	Perason Correlation dari Item Variabel dengan Total Item	Signifikansi (2-Tailed) (P-Value)	Keterangan
PEU	Q1A	0.499	0.000	Valid
	Q1B	0.528	0.000	Valid
	Q1C	0.625	0.000	Valid
	Q2	0.634	0.000	Valid
	Q3	0.264	0.009	Valid
	Q4	0.466	0.000	Valid
	Q5	0.505	0.000	Valid
	Q6	0.453	0.000	Valid
	Q7	0.599	0.000	Valid
OCS	Q8	0.555	0.000	Valid
	Q9	0.659	0.000	Valid
	Q10	0.560	0.000	Valid
	Q11	0.565	0.000	Valid
	Q12	0.681	0.000	Valid
MCS	Q13	0.70	0.000	Valid
	Q14	0.708	0.000	Valid
	Q15	0.658	0.000	Valid
	Q16	0.683	0.000	Valid
	Q17A	0.538	0.000	Valid
	Q17B	0.495	0.000	Valid
	Q17C	0.500	0.000	Valid
SP	Q17D	0.460	0.000	Valid
	Q18A	0.715	0.000	Valid
	Q18B	0.692	0.000	Valid
	Q19A	0.553	0.000	Valid
	Q19B	0.484	0.000	Valid
	Q19C	0.823	0.000	Valid
	Q19D	0.715	0.000	Valid
	Q19E	0.600	0.000	Valid

Sumber : Data Primer diolah

2. Uji Reliabilitas

Uji ini dimaksudkan untuk menentukan tingkat kepercayaan minimal yang dapat diberikan terhadap kesungguhan jawaban yang diterima. Pendekatan yang digunakan adalah konsistensi internal dengan menggunakan indeks koefisien alpha dari Cronbach. Hasil pengujian secara lengkap ditunjukkan pada lampiran 2b, yang dapat dirangkum dalam tabel 4.

TABEL 4

HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS VARIABEL PENELITIAN

Variabel	Koefisien Alpha	
	Penelitian ini	Penelitian Terdahulu (Khandwalla (1977) dan Gordon dan Narayanan (1984))
Perceived Environment Uncertainty (PEU)	0,6907	0,7662
Operational Control System	0,6108	0,6753
Management Control System	0,6621	0,6146
Strategic Planning	0,7712	0,8002

Sumber : Data primer diolah dan Mak, Yuen Teen, (1989), Contingency Fit, Internal Consistency and Financial Performance, *Journal of Bussiness Finance & Accounting*, 16(2), Spring.

Tabel 4 menunjukkan bahwa, dalam penelitian ini, koefisien reliabilitas (Alpha Cronbach) variabel PEU sebesar 0,6907, artinya 69,07% alat pengukur

variabel PEU dalam penelitian ini dapat dipercaya. Koefesien reliabilitas OCS 0,6108, artinya 61,08% alat pengukur variabel OCS dapat dipercaya. Demikian juga alat pengukur variabel MCS dan SP yang masing-masing menunjukkan 66,21% dan 77,12% dapat dipercaya. Sebagai pembandingan, tabel 4 juga menunjukkan koefesien Cronbach's Alpha dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khandwalla dan Gordon dan Narayanan (dalam Mak, 1989).

Tabel 4 secara jelas menunjukkan bahwa ke-empat variabel reliabel karena berada diatas batas penerimaan koefesien reliabilitas (Cronbach's Alpha). Mak (1989) menunjukkan bahwa nilai dari Cronbach's Alpha adalah antara 0 samapai denagn 1. *Rule of the thumb* dari koefeseien α Cronbach adalah 0,5. Koefesien Cronbach's Alpha dikatakan lemah jika berada di bawah 0,5. Tetapi jika koefesien Cronbach's Alpha berada di atas nilai 0,6 maka reliabilitas variabel tersebut dapat diterima, dengan kata lain variabel tersebut *reliable*. Menurut Nunnally (Mak, 1989) variabel dari penelitian yang bersifat *social science* dan penelitian *exploratory*, nilai Cronbach's Alpha umumnya berada diantara 0,5 sampai dengan 0,6. Dalam keadaan seperti itu, variabel dapat dikatakan *reliable*.

4.3.2. Statistik deskriptif dan normalitas data

Nilai statistik daeskriptif dari kelima variabel, *perceived environment uncertainty (PEU)*, *operational control system (OCS)*, *management control system (MCS)*, *strategic planning (SP)* dan ROA, secara lengkap ditunjukkan pada lampiran 2c, dan diringkas dalam tabel 5.

TABEL 5

STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL PEU, OCS, MCS, SP dan ROA

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum
Perceived environment uncertainty	4,1433	0.74287	1,2	6,8
Operational Control System	5,3670	0.82950	2,2	7,0
Management Control System	5.6937	0.76903	2,43	7,0
Strategic Planning	4.4345	1 06963	1,29	7,0
ROA	7,3668	2.6366	1,29	13,35

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel 5, dapat ditunjukkan bahwa rata-rata skor PEU lebih tinggi dari skala 4, artinya terdapat ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi yang direspon oleh responden. Nilai standar deviasi variabel PEU adalah 0,74287, artinya skor variabel PEU berada diantara nilai 3,40043 sampai dengan 4,88617 yang menunjukkan range ketidakpastian lingkungan dari normal menuju cukup tidak pasti. Ketidakpastian lingkungan tersebut meliputi intensitas kegiatan industri, intensitas produk baru, dinamika lingkungan ekonomi, politik, hukum dan teknologi, serta prediksi terhadap pesaing dan kepuasan konsumen. Nilai minimum variabel PEU 1,2 yang berarti lingkungan dipersepsikan oleh responden dengan dinamika yang rendah. Sementara itu nilai maksimum dari PEU adalah 6,8, yang berarti persepsi tertinggi responden terhadap ketidakpastian lingkungan adalah sangat tinggi.

Rata-rata skor OCS pada tabel 5, menunjukkan nilai 5,3670 yang berarti bahwa responden menerapkan *Operational Control System* dalam perusahaan

mereka dengan intensitas yang tinggi. Dalam pandangan kontinjensi, pada kondisi ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi, maka penerapan *Operational Control System* dengan intensitas yang tinggi dinilai kurang tepat jika pada keadaan yang sama penerapan MCS dan SP justru berada pada level yang rendah. Dalam pandangan *internal consistency* penerapan *Operational Control System* (OCS) yang tinggi tergantung konsistensinya dengan penerapan *Management Control System* (MCS) dan *Strategic Planning* (SP).

Tabel 5 juga menunjukkan bahwa MCS dan SP diterapkan oleh perusahaan dengan intensitas yang tinggi, dengan rata-rata skor MCS di atas 5 (tinggi) dan skor rata-rata SP di atas 4 (cukup tinggi). Dari tabel 5 juga diketahui bahwa rata-rata ROA adalah 7,3668 dengan nilai minimum 1,29 yang menunjukkan bahwa responden yang mengirimkan jawaban kuesioner telah memenuhi kelayakan persyaratan kerangka sampel mengenai kesehatan keuangan BPR responden. Menurut ketentuan BI, keuangan BPR dinyatakan sehat jika ROA mereka mencapai minimal 1,215%.

Normalitas data, sebagai mana dikemukakan pada bab III (metode penelitian), diuji dengan menggunakan rasio *skewness* dengan *standar error of skewness* dari masing-masing variabel. Menurut *default* dari program statistik SPSS, Data dikatakan berdistribusi normal jika rasio tersebut berada pada range nilai -2 sampai dengan +2. Dengan demikian distribusi dikatakan tidak normal jika rasio tersebut berada di bawah nilai -2 atau berada di atas nilai +2 (Singgih Santoso, 1999). Secara tepat, range tersebut sebenarnya mengikuti nilai z skor, dimana distribusi data dikatakan normal jika nilai z skor berada pada range $\pm 1,96$, sesuai dengan tingkat signifikansi,

$\alpha = 0,05$ (Hair et.al, 1992). Perhitungan terhadap nilai z tersebut berdasarkan pada nilai *skewness* sesuai dengan rumus (2) pada bab metode penelitian.

Berdasarkan lampiran 2c, tabel 6 disusun untuk menunjukkan *skewness*, *standar error of skewness*, rasio *skewness* dengan *standar error of skewness* dan nilai z normal dari kelima variabel (PEU, OCS, MCS, SP, ROA).

TABEL 6

SKEWNESS, STANDAR ERROR OF SKEWNESS DAN RASIONYA.

Variabel	<i>Skewness</i> (1)	<i>SE of Skewness</i> (2)	Rasio (3) = (1)/(2)	Nilai Z Normal
Perceived environment uncertainty	0.191	0.245	0.7796	0,7679
Operational Control System	-0.391	0.245	-1.5959	-1,5721
Management Control System	0.056	0.245	0.2286	0,2252
Strategic Planning	-0.463	0.245	-1.8898	-1,8616
ROA	-0.004	0.245	0.0163	-0,0160

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel 6, rasio masing-masing variabel berada pada range -2 sampai dengan $+2$. Dengan demikian data dari kelima variabel tersebut mempunyai distribusi normal. Normalitas data juga dapat diketahui berdasarkan nilai Z dalam tabel 6 yang dihitung berdasarkan rumus 2. Nilai z masing-masing variabel berada pada range $-1,96$ hingga $+1,96$ ($\alpha = 0,05$), yang berarti data berdistribusi normal. Karena data berdistribusi normal maka tidak perlu ada transformasi data terhadap data tersebut (Hair et.al, 1992). Dari data yang berdistribusi normal tersebut kemudian dilakukan uji statistik dengan menggunakan *regresi linier multivariate*.

Sebagaimana dijelaskan dalam tujuan dan hipotesis penelitian, pendekatan yang digunakan dalam uji hipotesis adalah pendekatan *contingency (uji fit)* dan pendekatan *uji consistency internal*.

4.3.3. Uji fit

Pengujian pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dengan pendekatan *contingency* meliputi 2 tahap pengujian. Sebagaimana telah ditunjukkan pada bab metode penelitian, tahap pertama merupakan regresi linier sederhana antara masing-masing variabel sistem kontrol (OCS, MCS, SP) sebagai variabel *dependent* dengan variabel ketidakpastian lingkungan (*Perceived environment uncertainty*, PEU) sebagai variabel *independent*, dengan menggunakan rumus (4) dalam metodologi penelitian. Pengujian tahap pertama tersebut untuk memperoleh nilai-nilai *residual unstandardized*, θ_i . Dengan tanpa melihat tanda positif atau negatif dari θ_i (nilai mutlak dari θ_i) yang dinotasikan sebagai '*fit*' kemudian dilakukan regresi atas *fit1*, *fit2*, *fit3* (*independent variables*) terhadap nilai kinerja keuangan (ROA), sebagai variabel *dependent*-nya. *Fit1*, menunjukkan deviasi dari fit antara OCS dengan PEU, *fit2* menunjukkan deviasi fit antara MCS dengan PEU, dan *fit3* menunjukkan deviasi fit antara SP dengan PEU. Nilai dari *fit1*, *fit2*, dan *fit3* disajikan dalam lampiran 1c.

4.3.3.1 Variabel *fit1*, *fit2*, *fit3*

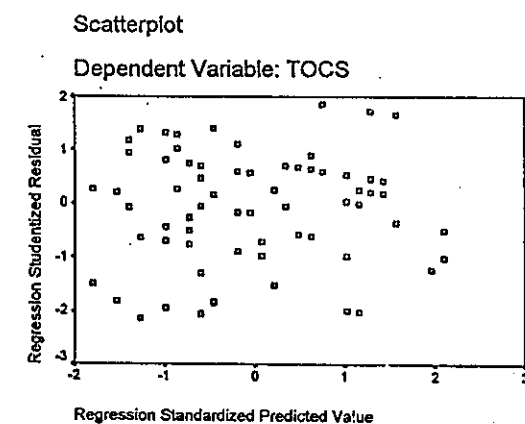
Variabel-variabel *fit* diperoleh dari nilai mutlak residual regresi antara masing-masing variabel sistem kontrol dengan PEU. Karena variabel-variabel *fit*

tersebut hendak diuji lebih lanjut dengan cara *regressi multivarite* untuk memperoleh signifikansi pengaruh fit terhadap kinerja keuangan, maka variabel fit tersebut harus diuji kembali normalitasnya, untuk memenuhi asumsi klasik persamaan regresi OLS.

Pengujian terhadap normalitas residual antara OCS dengan PEU menunjukkan bahwa residual tersebut berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat pada gambar 5, yang menunjukkan bahwa sebaran residual studentized dari OCS-PEU merujuk pada gambar *null-plot* (Gambar 4a).

GAMBAR 5

REGRESSION STUDENTIZED RESIDUAL DARI OCS-PEU



Sumber : Data Primer diolah

Dari gambar 5 tersebut, secara *visual check*, tampak bahwa distribusi residual dari persamaan regresi OCS-PEU adalah berdistribusi normal. Dengan demikian data kedua variabel (OCS dan PEU) adalah normal, sebagaimana telah ditunjukkan dalam pembahasan statistik deskriptif. Dengan rujukan gambar 5 tersebut, asumsi homoskedastisitas dan linieritas juga terpenuhi. Hasil yang sama juga terjadi pada

residual regresi antara MCS dengan PEU dan antara SP dengan PEU. Hasil statistik dan *visual chek* secara lengkap disajikan pada lampiran 3a. Selanjutnya, perhitungan statistik deskriptif secara lengkap untuk mengukur normalitas disajikan pada lampiran 3b (diringkas dalam tabel 8).

Berdasar pada hasil pengujian regresi masing-masing sistem kontrol terhadap PEU (lampiran 3a), menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien regresi dari PEU signifikan pada $\alpha = 0,05$. Hasil persamaan regresi dari masing-masing PEU terhadap masing-masing sistem kontrol dapat disajikan pada tabel 7.

TABEL 7

REGRESI DARI SISTEM KONTROL (OCS, MCS DAN SP) TERHADAP PEU

Persamaan Regresi
$\text{OCS} = 20,978 + 0,141 (\text{PEU})$ $\text{SE} = 2,332 \quad \text{SE} = 0,055$ $t = 8,995^{**} \quad t = 2,551^{**}$ $R^2 = 0,064^{**} ; F = 6,508$
$\text{MCS} = 23,330 + 0,399 (\text{PEU})$ $\text{SE} = 2,612 \quad \text{SE} = 0,062$ $t = 8,930^{**} \quad t = 6,426^{**}$ $R^2 = 0,303^{**} ; F = 41,289$
$\text{SP} = 5,395 + 0,619 (\text{PEU})$ $\text{SE} = 3,435 ; \text{SE} = 0,082$ $t = 1,571 \quad t = 7,585^{**}$ $R^2 = 0,377 \quad F = 57,527$

** signifikan pada $p < 0,01$

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 7 tampak bahwa nilai koefisien regresi (β) signifikan pada level 0,05 hingga 0,01. Dalam perspektif *contingency*, tingginya ketidakpastian lingkungan seharusnya diimbangi dengan tingginya intensitas penggunaan sistem kontrol. Dari tabel 7 tampak bahwa ketiga level sistem kontrol (OCS, MCS, SP) dipengaruhi secara signifikan oleh PEU pada $p\text{-value} < 0,01$.

Berdasarkan lampiran 3b, perhitungan normalitas residual hasil regresi antara masing-masing sistem kontrol terhadap PEU dirangkum dalam tabel 8. Tabel 8 juga menunjukkan perhitungan normalitas *fit1*, *fit2* dan *fit 3* serta berbagai kemungkinan transformasi variabel *fit1*, *fit2* dan *fit3* yang tidak normal. Dari tabel 8 diketahui bahwa residual hasil regresi antara PEU-OCS, PEU-MCS dan PEU-SP, berdistribusi normal (lihat juga lampiran 3b). Akan tetapi nilai mutlak dari residual tersebut, yang berarti nilai *fit*, berdistribusi tidak normal.

Berdasarkan tabel 8, diketahui bahwa penyimpangan terhadap asumsi normalitas tersebut terjadi untuk semua nilai *fit*, yaitu *fit1*, *fit2* dan *fit3*. Karena kepentingan analisis selanjutnya adalah pada nilai-nilai *fit* tersebut maka diperlukan transformasi variabel agar pada analisis regresi multivariate yang melibatkan regresi *fit1*, *fit2*, *fit 3* terhadap ROA tidak bias.

Menurut Hair et. al., (1992) transformasi terhadap variabel yang berdistribusi tidak normal tergantung pada dua keadaan. Pertama, jika distribusi tersebut berbentuk *flat* maka transformasi yang paling efektif (namun tidak mengikat) adalah dengan invers dari variabel tersebut. Kedua, jika distribusi tersebut mempunyai *skewness*

positif, transformasi yang sering digunakan adalah transformasi log terhadap variabel tersebut, tetapi jika distribusi tersebut mempunyai *skewness* negatif maka transformasi tersebut menggunakan *square root* (akar) dari variabel tersebut.

TABEL 8

PERHITUNGAN NORMALITAS FIT BERDASAR ANGKA *SKEWNESS* DAN KEMUNGKINAN TRANSFORMASI VARIABEL

Descriptive Statistics			
	N	Skewness	
	Statistic	Statistic	Std. Error
Residual TOCS-TPEU	97	-.422	.245
residual TMCS-TPEU	97	.174	.245
Residual TSP-TPEU	97	-.378	.245
FIT1	97	.709	.245
FIT2	97	1.033	.245
FIT3	97	.560	.245
LOGFIT1	97	-1.356	.245
LOGFIT2	97	-1.348	.245
LOGFIT3	97	-.970	.245
SQRTFIT1	97	-.059	.245
SQRTFIT2	97	.001	.245
SQRTFIT3	97	-.028	.245
INVFIT1	97	6.429	.245
INVFIT2	97	3.903	.245
INVFIT3	97	4.244	.245
Valid N (listwise)	97		

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel 8 tampak, bahwa variabel *fit1*, *fit2* dan *fit3* berdistribusi tidak normal dan mempunyai kemiringan (*skewness*) positif. Tetapi transformasi logaritma terhadap variabel-variabel tersebut justru menimbulkan masalah

penyimpangan normalitas yang semakin besar, dengan nilai rasio *skewness* terhadap standar error of *skewness*-nya jauh di bawah -2. Tampaknya, meminjam istilah Gujarati (1997), transformasi sebagai obat justru menyebabkan penyakit distribusi non-normal lebih parah dibandingkan penyakitnya itu sendiri. Oleh karena itu berbagai kemungkinan transformasi dapat dicoba dengan cara *try and error*, sepanjang persamaan regresi yang dihasilkan tidak menjadi bias spesifikasi (Gujarati, 1997). Seperti tampak pada tabel 8, berbagai kemungkinan transformasi juga dihitung dan ditentukan normalitasnya. Hasilnya menunjukkan bahwa transformasi *square root* efektif menjadikan data berdistribusi normal (nilai rasio *skewness* dan standar error of *skewness* berada pada range -2 hingga +2). Berdasarkan variabel-variabel *fit* yang telah ditransformasi tersebut, kemudian dilakukan uji regresi terhadap variabel hasil transformasi terhadap ROA untuk menentukan persamaan regresi.

4.3.3.2. Uji regresi, pendekatan kontinjensi

Setelah diperoleh nilai *fit* dalam tahap pertama uji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dengan melibatkan variabel ketidakpastian lingkungan (PEU), maka tahap berikutnya adalah melakukan regresi multivariate untuk menguji hipotesis 1 yang dikemukakan. Sebagaimana dijelaskan di atas dan berdasar tabel 8, variabel *fit* membutuhkan transformasi agar diperoleh distribusi normal. Jadi, regresi yang hendak diuji adalah regresi variabel *fit1*, *fit2* dan *fit3* yang telah ditransformasi. Namun sebagai pembandingan dilakukan juga uji regresi antara variabel *fit1*, *fit2* dan *fit3* terhadap kinerja (ROA) sebagai variabel *dependent*.

Tabel 9 menunjukkan hasil uji *Zero-order Correlations* dan regresi antara variabel *fit1*, *fit2* dan *fit3* terhadap ROA sebagaimana ditunjukkan secara lengkap dalam lampiran 3c dan 3d.

TABEL 9

HASIL UJI ZERO ORDER CORRELATIONS
DAN REGRESI FIT1, FIT2, FIT3 TERHADAP ROA

<i>Zero Order Correlations</i>		
<u>Fit yang diukur</u>	<u>ROA (Return on Asset)</u>	
	<u>Koef. Korelasi</u>	<u>Signifikansi</u>
<i>fit1</i>	-0,0640 ns	0,533
<i>fit2</i>	-0,0478 ns	0,642
<i>fit3</i>	0,1497 ns	0,143
<i>Multiple Regression</i>		
Kinerja = 7,2 - 0,113 <i>fit1</i> - 0.02636 <i>fit2</i> + 0.131 <i>fit3</i>		
SE = 0,120 SE = 0,105 SE = 0,082		
t = -0.938 (ns) t = -0.251 (ns) t = 0.113 (ns)		
R ² = 0,033 ; F = 1,048 (ns)		

ns = not significant

Sumber : Data Primer dan Sekunder diolah

Berdasarkan tabel 9 tersebut tampak bahwa β_1 , β_2 dan β_3 masing-masing sebagai koefisien regresi *fit1*, *fit2* dan *fit3* tidak signifikan. Dari tabel 9 juga tampak bahwa nilai R² sangat rendah (0,033) dan tidak signifikan ($p\text{-value} = 0,375 > 0,05$). Pada tingkat *zero order correlations* tidak ada satu variabelpun dari variabel *independent* yang berkorelasi terhadap kinerja (ROA). Nilai t untuk masing-masing

koefesien regresi ($\beta_1, \beta_2, \beta_3$) $fit1$, $fit2$ dan $fit3$ juga tidak signifikan yang diketahui dari nilai p -value masing-masing yang menunjukkan jauh diatas 0,05.

Tidak signifikansinya nilai β_1, β_2 dan β_3 tersebut, besar kemungkinan karena masalah normalitas variabel $fit1$, $fit2$ dan $fit3$ sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 8. Meskipun demikian dalam pengujian selanjutnya, penggantian variabel fit terhadap variabel $sqrtfit$ sebagai hasil transformasi fit juga menunjukkan hasil yang sama, yaitu ketiga variabel ($Sqrtfit1,2,3$) tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hal ini dapat ditunjukkan dalam tabel 10.

TABEL 10

HASIL UJI ZERO ORDER CORRELATIONS
DAN REGRESI DARI SQRTFIT1, SQRTFIT2, SQRTFIT3 TERHADAP ROA

Zero Order Correlations

Fit yang diukur	ROA (Return on Asset)	
	Koef. Korelasi	Signifikansi
$SQRTfit1$	-0,0366 ns	0,722
$SQRTfit2$	-0,0427 ns	0,678
$SQRTfit3$	0,1510 ns	0,140

Multiple Regression

$$\text{Kinerja} = 6,935 - 0,285 (SQRTfit1) - 0,09908 (SQRTfit2) + 0,533 (SQRTfit3)$$

$$SE = 0,411$$

$$t = -0,692 \text{ (ns)}$$

$$SE = 0,387$$

$$t = -0,256 \text{ (ns)}$$

$$SE = 0,340$$

$$t = 0,533 \text{ (ns)}$$

$$F = 0,916 \text{ (ns); } R^2 = 0,029$$

ns = not significant

$SQRTfit_i$ merupakan variabel fit ke i yang ditransformasi dengan akar (square root).

Sumber : Data Primer diolah

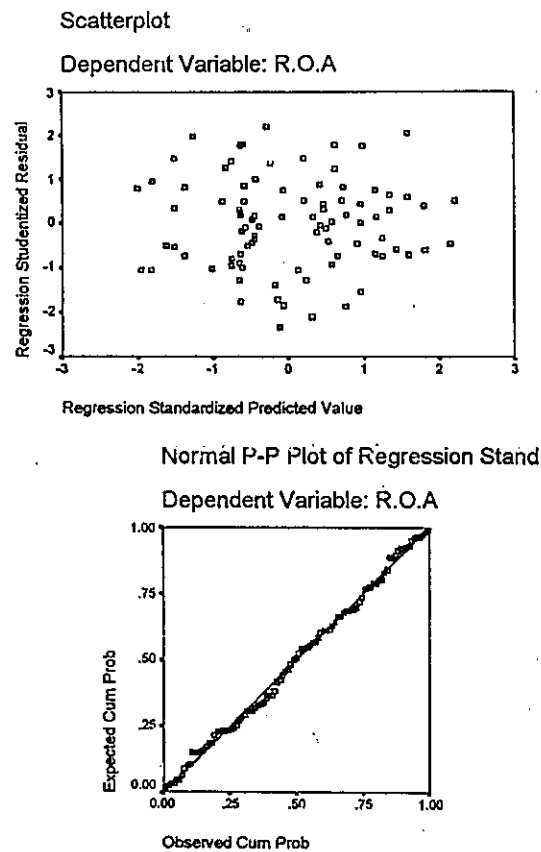
Berdasarkan tabel 10, sekalipun variabel *fit1*, *fit2* dan *fit3* telah ditransformasi, tetapi hasilnya masih tetap menunjukkan tidak adanya pengaruh dari variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Ada kemungkinan hal tersebut dikarenakan adanya penyimpangan asumsi klasik rerresi OLS. Oleh karena itu deteksi atas penyimpangan asumsi klasik persamaan regresi perlu dilakukan. Untuk menguji apakah persamaan regresi sudah menunjukkan tidak adanya penyimpangan atas asumsi regresi OLS, maka perlu dilakukan beberapa deteksi normalitas, linieritas dan heteroskedastisitas. Karena persamaan regresi melibatkan lebih dari satu variabel independen maka deteksi juga perlu dilakukan untuk masalah ada tidaknya multikolinieritas.

Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *visual check* sebaran nilai *studentized residual* atau *studentized deleted residual*-nya pada scatter plot. Jika noktah sebaran nilai *studentized residual* atau *studentized deleted residual* hasil persamaan regresi berada pada sekitar nilai nol pada garis horisontal, atau seperti pola null-plot seperti ditunjukkan pada gambar 4a, maka distribusi data pada regresi multivariate dapat dinyatakan normal. Cara yang sama juga dapat dicek lewat *visual chek* terhadap *normal-probability plot*-nya. Jika *normal-probability plot* mengikuti garis diagonal lurus ke kanan dalam suatu kwadran, maka distribusi adalah normal distribusi (Hasil selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 3e). Gambar 6 menunjukkan pola *studentized residual* dan *normal-probability plot* dari persamaan regresi tersebut (dengan variabel transformasi). Uji scara statistik juga dapat

dilakukan melalui uji normalitas per-variabel dengan menggunakan nilai *skewness*, sebagaimana ditunjukkan pada perhitungan di atas.

GAMBAR 6

POLA NULL-PLOT DARI STUDENTIZED RESIDUAL DAN
NORMAL PROBABILITY PLOT



Sumber : Data Primer dan Sekunder diolah

Selain normalitas, uji linieritas juga perlu dilakukan untuk mengetahui apakah persamaan regressi telah memenuhi asumsi linier. Dengan melakukan plot antara variabel independen (SQRTfit) dan variabel dependen (ROA) maka didapat gambar partial regression plot antara kedua variabel. Persamaan dikatakan linier jika sebaran

residual dalam *partial regression plot* antara kedua variabel berada dalam suatu garis lurus sesuai arah koefisien regresinya. Dari gambar *partial regression plot* seperti yang ditunjukkan pada lampiran 3e, tampak bahwa hubungan antara variabel SQRTfit1, SQRTfit2 dan SQRTfit3 terhadap ROA menunjukkan pola garis lurus sesuai arah koefisien regresinya.

Pengujian terhadap penyimpangan asumsi homoskedastisitas dilakukan dengan cara uji Glejser (Gujarati, 1997). Dengan mengambil nilai mutlak residual hasil regresi multivariate dan kemudian meregreskannya kembali dengan seluruh variabel *independent* secara simultan, dapat diketahui ada tidaknya masalah heteroskedastisitas. Jika dari hasil uji Glejser tersebut diperoleh nilai β masing-masing variabel *independent* yang signifikan ($p\text{-value} < 0,05$) maka terdapat masalah heteroskedastisitas. Hasil uji Glejser selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 3g dan diringkas pada tabel 11. Dari tabel 11, tampak bahwa nilai signifikansi β_i dari variabel SQRTfit1, SQRTfit2 dan SQRTfit3 dalam persamaan regresi terhadap nilai absolut residual menunjukkan $p\text{-value} > 0,05$. Dengan demikian tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam persamaan regresi yang diuji.

TABEL 11

UJI GLEJSER UNTUK VARIABEL SQRTFIT1, SQRTFIT2 DAN SQRTFIT3

Variabel	<i>SQRTfit1</i>	<i>SQRTfit2</i>	<i>SQRTfit3</i>
P-value dari β	0.161	0.908	0.358

Sumber : Data Primer diolah

4.3.3.3. Deteksi multikolineritas dari regresi multivariate uji fit

Pendekatan uji fit dalam penelitian ini menggunakan persamaan regresi multivariate. Oleh karena itu perlu dideteksi ada tidaknya hubungan linier antar variabel independen dalam persamaan regresi. Jika hubungan linier itu ada dan signifikan, maka persamaan regresi multivariate mengandung masalah multikolineritas, dan hal itu perlu ditangani (diobati) agar persamaan regresi tidak bias dan menurunkan derajat signifikansi.

Uji terhadap masalah multikolineritas tersebut dapat dilakukan menggunakan angka statistik Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Karena tolerance merupakan angka toleransi dimana variabel independen tidak dijelaskan oleh variabel independen yang lain, maka pada nilai tolerance rendah (berarti VIF tinggi) menunjukkan adanya masalah multikolineritas yang tinggi. Default SPSS bagi angka VIF yang menunjukkan adanya multikolineritas yang serius adalah 5 (Singgih Santoso, 1999). Bahkan Imam Ghozali (2001) menyatakan bahwa multikolineritas yang serius terjadi pada angka VIF 10. Deteksi terhadap multikolineritas ditunjukkan secara lengkap pada lampiran 3e, sedang hasil secara ringkas ditunjukkan pada tabel 12.

Berdasarkan tabel 12 dapat ditunjukkan bahwa angka Tolerance untuk ketiga variabel independen berada pada kisaran nilai 0,9 ($> 0,1$) dan VIF pada kisaran nilai 1 (< 5). Dengan demikian dapat disimpulkan tidak ada masalah multikolineritas dalam persamaan regresi *multivariate* yang diuji.

TABEL 12

TOLERANCE DAN VIF VARIABEL SQRTFIT1, SQRTFIT2, SQRTFIT3

Variabel	Tolerance	VIF
SQRTFIT1	0.947	1.056
SQRTFIT2	0.990	1.010
SQRTFIT3	0.941	1.062

Sumber : Data Primer diolah

4.3.4. Uji *internal consistency*

Pendekatan tandingan atas pendekatan *contingency* adalah pendekatan *internal consistency*. Pendekatan *internal consistency* dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan (ROA) BPR sampel. Dalam perspektif ini, konsistensi internal antar sistem kontrol diyakini mampu meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Miller (1932) menyatakan bahwa lambatnya perusahaan dalam merespon perubahan lingkungan secara cepat merupakan salah satu faktor penyebab kegagalan organisasi. Perubahan struktur organisasi seharusnya dilakukan secara revolusioner, dan ini identik dengan gagasan *internal konsistensi*. Jadi, secara implisit, Miller (1982) sebenarnya hendak menyatakan bahwa pendekatan *internal consistency* sesuai dengan gagasan *contingency*, hanya saja perubahan struktur organisasi dilakukan gaya dan cara yang berbeda. Menurut Mak (1989), dalam menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dengan pendekatan *internal consistency* dapat dilakukan dengan cara meregesikan nilai mutlak dari selisih skor antar sistem kontrol (OCS, MCS dan SP) terhadap variabel kinerja keuangan. Jika *Cons1* merupakan simbol bagi nilai mutlak

dari selisih skor OCS terhadap MCS, Cons2 merupakan notasi bagi nilai absolut dari selisih skor MCS terhadap SP dan Cons3 merupakan nilai mutlak beda skor antara OCS dengan SP, maka regresi multivariate dapat dilakukan dengan menggunakan persamaan 5 dalam bab III. dengan ROA sebagai variabel *dependent* yang menunjukkan ukuran kinerja keuangan.

Hasil pengujian dalam pendekatan *internal consistency* menunjukkan bahwa baik Cons1, Cons2, dan Cons3 berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja keuangan. Hasil pengujian tersebut ditunjukkan dalam tabel 13, dan pengujian selengkapnya dapat diikuti dalam lampiran 4b dan 4c.

TABEL 13

HASIL PENGUJIAN PENGARUH SISTEM KONTROL TERHADAP KINERJA KEUANGAN, PENDEKATAN *INTERNAL CONSITENCY*

<i>Zerro Order Correlations</i>		
<u>Variabel Independent yang diukur</u>	<u>Kinerja Keuangan (ROA)</u>	
	<u>r (Koef. Korelasi Parsial)</u>	<u>Signifikansi</u>
Cons1	0,5057**	0,000
Cons2	0,2801**	0,005
Cons3	0,2832**	0,005
<i>Multiple Regression</i>		
Kinerja = 1,947 + 0,209 (Cons1) + 0,149 (Cons2) + 0,193 (Cons3)		
SE = 0,047	SE = 0,044	SE = 0,061
t = 4,414**	t = 3,373**	t = 3,142**
F = 17,650**	R ² = 36,3%	

** Signifikan pada p-value < 0,01

Sumber : Data Primer dan sekunder diolah.

Berdasarkan tabel 13, dapat ditunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel *independent* (Cons1, Cons2, Cons3) berpengaruh positif terhadap variabel *dependent* (ROA) dengan nilai F hitung = 17,650 (P-value = 0,000 < 0,01) dan R^2 36,3%. Berdasarkan nilai p-value dari β masing-masing variabel *internal consistency* dapat disimpulkan bahwa hasil uji tidak mampu menolak hipotesis 2.

Pengujian pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dengan pendekatan *internal consistency* telah dilakukan dan dihasilkan persamaan regresi seperti dalam tabel 13. Hasil tersebut menunjukkan tingkat signifikansi yang tinggi yaitu 0,000; 0,001; 0,002 masing-masing untuk β_1 , β_2 dan β_3 sebagai koefisien regresi Cons1, Cons2 dan Cons3. Hal ini berarti konsistensi sistem kontrol MCS, MCS-SP dan OCS-SP berpengaruh secara positif terhadap kinerja keuangan BPR sampel yang diukur dengan ROA. Nilai F menunjukkan 17,650 (> F tabel (2,60)) yang signifikan pada p-value < 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel *independent* berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependent*, dan secara keseluruhan model dapat diterima. Nilai R^2 sebesar 0,363, artinya 36,3% *variance* kinerja keuangan ditentukan oleh ketiga variabel *independent* (Cons1, Cons2, Cons3) dan sisanya 63,7% ditentukan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.

4.3.4.1 Deteksi terhadap penyimpangan asumsi klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi memenuhi asumsi klasik regresi linier, maka perlu dilakukan diagnosa terhadap penyimpangan normalitas, linieritas dan heteroskedastisitas. Lampiran 4a menunjukkan bahwa ketiga variabel *independent* (Cons1, Cons2, Cons3) dan variabel *dependent* (ROA) mempunyai distribusi normal yang dapat dilihat melalui nilai rasio *skewness* dengan *standar error of skewness*-nya. Hasil pengujian statistik tersebut secara ringkas dapat dilihat pada tabel 14 di bawah ini.

TABEL 14

UJI NORMALITAS VARIABEL ROA, CONS1, CONS2, CONS3

Variabel	<i>Skewness</i>	<i>Standar Error of Skewness (SE)</i>	Rasio <i>Skewness</i> dengan SE	Nilai Z
ROA	-0,004	0,245	> -2	-0.0161
Cons1	0,065	0,245	< +2	0.2614
Cons2	0,270	0,245	< +2	1.0856
Cons3	0,262	0,245	< +2	1.0534

Sumber : Data primer dan sekunder diolah

Berdasarkan tabel 14 tersebut rasio dari *skewness* dengan *standar error of skewness* menunjukkan nilai antara -2 sampai dengan +2. Nilai Z yang diperoleh dari rumus 2 (bab III) juga berada diantara -1,96 sampai dengan +1,96 (pada $\alpha = 0,05$). Berdasar kedua nilai tersebut maka dapat dikatakan bahwa *Cons1*, *Cons2*, dan *Cons3* berdistribusi normal.

Uji normalitas juga dapat dilihat dari *normal probability plot* dan sebaran *residual studentized* hasil persamaan regresi multivariate. Dari lampiran 4c, tampak bahwa *normal probability plot* dari residual berada dan mengikuti garis diagonal dari kiri bawah menuju kanan atas dalam kwadran I. Demikian juga sebaran *residual studentized*-nya mengikuti pola null-plot sebagaimana ditunjukkan pada gambar 4a (bab III).

Uji normalitas juga dapat ditunjukkan melalui histogram distribusi normal dari residual. Bila nilai mean dari histogram distribusi residual tersebut sama dengan 0, maka distribusi dikatakan normal (*symetrical*) (Mason dan Douglas AL, 1996). Normalitas data variabel *cons1*, *cons2* dan *cons3* dapat dipahami karena ketiga variabel tersebut berasal dari variabel yang berdistribusi normal (OCS, MCS dan SP), sebagaimana telah ditunjukkan pada pembahasan statistik deskriptif data primer dan sekunder di atas (lihat juga lampiran 2c).

Berdasarkan perhitungan pada lampiran 4d, dapat ditunjukkan bahwa masing-masing variabel (*cons1*, *cons2* dan *cons3*) tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai mutlak dari residual hasil persamaan regresi ketiga variabel (*cons1*, *cons2* dan *cons3*) terhadap ROA. Dengan demikian tidak ada masalah heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan. Deteksi heteroskedastisitas tersebut dilakukan dengan uji Glejser sebagaimana ditunjukkan pada lampiran 4d. Hasil uji Glejser secara ringkas ditunjukkan pada tabel 15.

TABEL 15

UJI GLEJSER UNTUK VARIABEL CONS1, CONS2 DAN CONS3

Variabel	CONS1	CONS2	CONS3
P-value dari β	0.273	0.603	0.938

Sumber : Data Primer diolah

4.3.4.2. Uji adanya multikolinieritas

Sebagaimana ditunjukkan pada bagian sebelumnya, bahwa dalam pengujian regresi multivariate harus bebas dari masalah multikolinieritas. Munculnya multikolinieritas akan menimbulkan problem serius dalam model persamaan regresi. Deteksi terhadap *multikolinieritas* ini menggunakan dua parameter, yaitu nilai tolerance dan VIF. Berdasar lampiran 4c dapat disusun tabel 16 yang menunjukkan nilai tolerance dan VIF untuk variabel Cons1, Cons2 dan Cons3.

TABEL 16

TABEL TOLERANCE DAN VIF VARIABEL CONS1, CONS2 DAN CONS3

Variabel	Tolerance	VIF
CONS1	0.884	1.131
CONS2	0.845	1.183
CONS3	0.823	1.215

Sumber. : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel 16, tampak bahwa nilai tolerance berada pada kisaran 0,85 yang berarti cukup tinggi. Sementara itu nilai VIF rendah (sekitar 1). Karena nilai tolerance yang tinggi ($>0,1$) dan VIF yang rendah (< 5), maka dapat dikatakan bahwa ketiga variabel *independent* dalam model bebas dari masalah *multikolinieritas*. *Cut off* dari nilai tolerance adalah 0,1 (Imam Ghazali, 2001) dan *cut off* dari VIF adalah 5 (Singgih Santoso, 1999).

4.4. Pembahasan dan Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan tidak adanya dukungan terhadap hipotesis pertama, yaitu pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dalam perspektif teori kontinjensi. Pengukuran terhadap *fit* antara PEU dengan ketiga sistem kontrol (OCS, MCS, dan SP) tidak menunjukkan hubungan dan pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan. Sementara itu, dalam perspektif *internal consistency* menunjukkan hal yang sebaliknya. Dalam hal ini konsistensi antara OCS dengan MCS, MCS dengan SP dan OCS dengan SP berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan, pada $p\text{-value} < 0,01$.

Sebagaimana ditunjukkan oleh Mak (1989) dan Miller (1982) bahwa kesepadanan antara OCS dengan MCS dan kesepadanan antara MCS dengan SP akan meningkatkan kinerja keuangan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hipotesis 2.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa penggunaan secara luas terhadap *operational control* mensyaratkan adanya kesepadanan dalam penggunaan *Management Control System*. Sebaliknya, pengembangan *Management Control*

System secara lebih matang akan meningkatkan penggunaan *Operational Control System* untuk pelaksanaan tugas-tugas. Semetara itu hasil dari proses *Strategic Planning* adalah strategi, dan strategi yang kompleks mensyaratkan adanya penggunaan *Management Control System* untuk mengimplementasikan strategi tersebut.

Perusahaan yang menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi dan menghadapi berbagai faktor kontinjensi, cenderung melakukan perubahan secara perlahan menyesuaikan terhadap faktor-faktor kontinjensi tersebut. Akan tetapi, hal tersebut membutuhkan biaya yang tinggi (Miller, 1982) terlebih jika harus dilakukan penataan ulang terhadap subsistem organisasional (Mak, 1989). Jika penataan ulang tersebut sampai berlarut-larut, maka tujuan pencapaian kinerja yang tinggi tidak akan tercapai dengan baik mengingat tidak adanya konsistensi internal antar sub sistem organisasi dan sistem kontrol dalam organisasi itu sendiri. Fakta tersebut menunjukkan bahwa konsistensi internal antar sistem kontrol justru lebih penting, sekalipun hal tersebut mungkin dilakukan tanpa memandang konsistensinya dengan lingkungan. Miller (1982) menyatakan bahwa setting ulang sistem kontrol dan organisasi dalam tempo yang cepat justru dengan sendirinya akan menyesuaikan dengan lingkungan yang dihadapi. Dengan demikian ada hubungan yang pasti antara konsistensi sistem kontrol dengan lingkungan itu sendiri. Tetapi hal tersebut tidak mutlak demikian, sebab bisa saja perubahan tersebut terjadi karena keinginan manajemen dalam melahirkan gagasan dan paradigma baru dalam budaya organisasi, tanpa memandang faktor ketidakpastian lingkungan.

Dipandang dari persepektif *internal consistency*, secara khusus hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

1. Tingkat kecanggihan OCS sepadan dengan tingkat kecanggihan MCS.
2. Tingkat kecanggihan MCS sepadan dengan tingkat kecanggihan SP.
3. Tingkat kecanggihan SP sepadan dengan tingkat kecanggihan OCS.
4. *Internal consistency* antara OCS dengan MCS, MCS dengan SP dan SP dengan OCS berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan.

Penelitian ini secara tegas memberi dukungan terhadap pendekatan *internal consistency* dibandingkan dengan pendekatan kontinjensi (uji fit). Dengan demikian *internal consistency* antara OCS, MCS dan SP berpengaruh secara positif terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses secara finansial tergantung pada konsistensi penggunaan *Operational Control System* dengan *Management Control System*, antara *Management Control System* dengan *Strategic Planning* dan antara *Operational Control System* dengan *Strategic Planning*. Salah satu kelebihan dari penelitian ini adalah homogenitas sampel yang digunakan, sehingga *confounding effect* dapat ditekan seminimal mungkin.

Ada dua hal yang berkaitan dengan *internal consistency* sistem kontrol yang digunakan oleh BPR, yaitu (1) faktor manajer dalam memahami sistem kontrol mereka dan (2) sistem kontrol itu sendiri yang berhubungan dengan kondisi internal perusahaan. Kecil kemungkinan manajer/pimpinan tidak memahami kondisi sistem internal kontrol perusahaan mereka sendiri. Oleh karena itu penelitian ini

menghasilkan dukungan yang tinggi pada pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dari sudut pandang *internal consistency*. Dengan demikian penelitian ini tidak mampu menolak hipotesis 2.

Dukungan yang lemah terhadap pendekatan teori kontinjensi (uji fit) dalam penelitian ini diduga karena beberapa faktor. Pertama, penggunaan secara sempit terhadap variabel-variabel kontinjensi, dimana hanya PEU yang mewakili variabel kontinjensi. Seperti diketahui, sebenarnya terdapat banyak variabel kontinjensi yang dapat mempengaruhi sistem kontrol perusahaan, seperti faktor individual dan karakteristik kelompok. Kedua, jika dilihat lebih jauh, hanya ada dua aspek yang berhubungan dengan persepsi ketidakpastian lingkungan, yaitu keberadaan (1) lingkungan eksternal organisasi dan (2) top manajemen (Muchammad Syafruddin, 2000). Dari sini terdapat kemungkinan bias yaitu kemampuan manajemen top dalam *men-scanning* lingkungan eksternal. Bias ini akhirnya akan mengganggu kesimpulan pengujian dan hasil riset. Adanya bias tersebut dapat dipahami karena sampel adalah subyek yang bekerja pada perusahaan berskala kecil-menengah, sehingga faktor-faktor lingkungan tidak dapat *discanning* secara baik oleh manajemen top. Umumnya, perusahaan berskala kecil-menengah memiliki modal sendiri yang relatif lebih besar jika dibandingkan dengan modal pinjaman dari luar, dan oleh karenanya tidak terlalu tergantung kepada pihak lain dan faktor-faktor di luar unit organisasinya.

Faktor ketiga penyebab lemahnya dukungan terhadap teori kontinjensi adalah berkaitan dengan teknik regresi residual yang digunakan dalam penelitian ini. Residual, yang dioperasionalkan sebagai fit, mengandung kesalahan spesifikasi

dan pengukuran yang berakibat mengacaukan hasil-hasil riset. Kesalahan spesifikasi berkaitan dengan penggunaan residual yang dapat menyebabkan dikeluarkannya faktor-faktor penting hubungan sistem kontrol dengan kinerja keuangan.

Kesalahan pengukuran berkaitan dengan reliabilitas pengukuran yang –dalam kasus ini- menjadi terpenggal karena penggunaan residual dalam analisis lanjutan. Kesalahan pengukuran yang lain adalah penggunaan nilai absolut dari residual yang kemudian diregresikan terhadap kinerja. Sekalipun data berasal dari distribusi normal (PEU, OCS, MCS dan SP) dan nilai residual yang dihasilkan dari regresi antara PEU terhadap masing-masing sistem kontrol juga berdistribusi normal, namun nilai mutlak (absolut) dari residual tersebut belum tentu berdistribusi normal, sebagaimana terbukti dalam penelitian ini (Tabel 8).

Faktor keempat berkaitan dengan kelemahan studi *cross-sectional* secara umum, yang mungkin menghasilkan data-data yang bersifat mentah. Terlebih, jika penelitian berkaitan dengan penjelasan faktor-faktor organisasional yang membutuhkan pengamatan dari waktu ke waktu mengenai bagaimana organisasi merespon terhadap faktor-faktor kontinjensi. Faktor kelima berkaitan dengan sudut pandang *internal consistency*. *Operational Control System*, *Management Control System* dan *Strategic Planning* bukan merupakan satu-satunya desain variabel organisasional yang berkaitan dengan kinerja keuangan. Aspek struktur dan sistem kontrol yang lain mungkin penting dan berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Otley, 1980). Aspek kultur organisasi mungkin sebagai salah satu aspek yang harus dipertimbangkan. Perusahaan yang beroperasi pada kultur yang berbeda mungkin

akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda mengenai pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan (dalam persepektif kontinjensi).

Lemahnya dukungan hasil riset dari sudut pandang teori kontinjensi (uji fit) juga merupakan kelemahan dari penelitian ini. Implementasi ke depan yang dapat dibangun berdasar penelitian ini adalah mengkaji lebih dalam tentang berbagai kemungkinan desain riset yang dapat dilakukan dengan meninggalkan kelemahan penelitian ini. Perluasan penggunaan faktor-faktor kontinjensi, penggunaan sampel perusahaan besar namun dalam desain yang homogen, teknik pengujian *analysis of variance* sebagai alternatif metode regresi residual, dan studi *longitudinal* mungkin dapat dilakukan dalam penelitian lanjutan.

Faktor organisasional berkaitan erat dengan faktor eksternal organisasi (Miller, 1982). Perusahaan dengan kapasitas *big size* akan berinteraksi secara lebih kental dengan lingkungan eksternalnya, terlebih lagi jika perusahaan dengan *size* yang besar tersebut menghadapi sejumlah kompetitor yang kuat (Gerlof, Edwin A., et al, 1991). Oleh karena itu studi yang sama dari penelitian yang dilakukan sekarang dapat dikembangkan dengan menggunakan desain sampel perusahaan yang berskala besar. Dengan desain sampel seperti itu, diharapkan responden mampu *menscanning* lingkungannya secara lebih tepat. Hasil akhirnya, adalah variabel PEU dapat terukur secara lebih tepat dibanding penggunaan sampel untuk perusahaan berskala kecil-menengah. Demikian juga faktor sistem kontrol yang canggih akan lebih dimiliki oleh perusahaan berskala besar. Dalam studi yang lebih mendalam, penggunaan faktor-

faktor kontinjensi dan desain organisasional secara luas mungkin dapat digunakan guna penelitian lanjutan.

Dua (2) hal penting yang perlu dicatat untuk peneliitian lanjutan adalah bahwa: pertama, uji fit dalam penelitian ini didesain dengan menggunakan pendekatan interaksi tanpa melihat bagaimana jika pendekatan sistem digunakan (Drazin dan Van De Ven, 1985). Kedua, penelitian ini menggunakan ROA sebagai variabel kinerja, yang sebenarnya merupakan ukuran yang kurang tepat untuk industri perbankan. Oleh karena itu penelitian lanjutan dapat dikembangkan dengan menggunakan pendekatan sistem untuk uji fit dan penggunaan CAMEL sebagai variabel kinerja untuk industri perbankan. Jika memungkinkan, penelitian juga dapat dikembangkan untuk berbagai jenis industri.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan yang dipandang dari dua pendekatan uji. Pendekatan pertama adalah pendekatan kontinjensi dengan melibatkan variabel *perceived environment uncertainty* (PEU, ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan). Sedangkan pendekatan kedua adalah pendekatan *internal consistency*, yang memandang konsistensi internal antara sistem kontrol dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan yang bersangkutan. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak mendukung hipotesis pertama yang menyatakan bahwa deviasi dari *fit* antara PEU dengan *Operational Control System*, *Management Control System* dan *Strategic Planning*, berpengaruh secara negatif terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung pandangan kontinjensi (*uji fit*) mengenai pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan.
2. Penelitian tidak mampu menolak hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *Internal Consistency* antara *Operational Control System*, *Management Control System* dan *Strategic Planning* berpengaruh secara positif terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian penelitian ini memberi dukungan yang kuat mengenai pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja keuangan dalam perspektif *internal consistency*.

5.2. Saran

Beberapa kelemahan pokok dalam penelitian ini meliputi penggunaan secara sempit variabel-variabel kontinjensi, adanya kemungkinan bias dari responden dalam *menscanning* lingkungan eksternal dan teknik pengujian yang digunakan. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut di atas guna memperoleh desain penelitian yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka :

Anthony, R.N. (1998), dan Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, Ninth Edition, McClelland. Graw-Hill

_____ and N. Bedford (1984), *Management Control Systems* (5th Ed., Illionis: Irwin.

Atkinson, AA., RJ. Banker, RS. Kaplan dan SM. Young (1995), "*Management Accounting*", Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Bank Indonesia (2001) *Daftar Alamat BPR & BPR BKK*, Tahun 2001

_____ (1999), *Informasi Peraturan Di Bidang Perbankan*, September, BI - Semarang

_____ (2000), *Statistik Ekonomi – Keuangan Daerah Propinsi Jawa Tengah*, Oktober, BI- Semarang.

Bays, Marianne, (2000), *Organizing For Information Systems Quality: A Structural Contingency Theory Investigation*, <http://panoptic.csustan.edu/cpa96/pdf>

Boulton, W.R., W.M. Lindsay, S.G. Franklin, and L.W. Rue (1982), "Strategig Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics and Uncertainty", *Academy of Management Journal*, 25 h. 500-509.

Chia, Y.M., (1995), "decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristic and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study", *Journal of Bussiness Finance and Accounting*, Spetember, h., 811-830.

Child, J. (1977), "Organisational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond", *Organisation and Administrative Sciense*, 8, h. 173-189

Chong, Vincent K., (1996), "Management Accounting Systems, Task Uncertainty And Managerial Performance: A Reseach Note", *Accounting Organizations and Society*, Vol 21, No. 5, pp.115-121.

Djarwanto dan Subagyo Pangestu (1994), *Statistik Induktif*, BPFE, Yogyakarta.

Drazin, R., and A.H. van de Ven (1985), *Alternative Forms of Fit in Contingency Theory*, *Administrative Scince Quarterly*, 30, h. 517.

- Fisher, JG, (1998), "Contingency Theory, Management Control system an Firm Outcomes: Past Result and Future Directions", *Behavioral research in Accounting, Vol. 10*, Supplement.
- Fisher, Cathy, (1996), "The Impact of Perceived Environmental Uncertainty and Individual differences on Management Information Requirements : A Research Note", *Accounting Organization and Society*, Vol. 21., No. 4, h. 361-369.
- Fulmer, R.M., and L.W. Rue (1974), "The Practice and Profitability of Long-Range Planning", *Managerial Planning*, 22, h. 1-7
- Gerlof, Edwin A., et al., (1991), Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Anaysis of the Effects of Aggregation, *Journal of Management*, vol. 17 No. 4, p. 749-768.
- Gordon and V.K., Narayanan (1984), "Management Accounting System, Perceived Environmental And Organizations Structure : An empirical Investigation" *Accounting, Organizations and Society*, 9. h. 33-47
- Gregson, Terry, et., al., (1994) "Role Ambiguity, Role Conflict, and Perceived Environmental: Are The Scale Measuring Separate Constuct for Accountant", *Behavioral Research on Accounting*, Vol. 6, h. 144-159.
- Gudono, M., (1999), "Teori Akuntansi Keperilakuan," Semiloka Sehari Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan," Novotel, Yogyakarta.
- Gujarati, Damodar, (1997), *Ekonometrika Dasar*, Sumarno Zain (ed), Penerbit Erlangga, Jakarta, h. 65-106; 157 -189
- Gul, F.A., dan Chia, Y.M. (1994), "The Effect of Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Desentralization on Managerial Performance: A Test of Three Ways Interaction", *Accounting Organization and Society*, Vol. 19, h. 413-426
- Hair, Josph F., Rolph E., Anderson, Ronald LT., William C., Black, (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Third Edition, Macmillan Publishing Company.
- Imam Ghozali, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Joko Sugiarsono, Bank-bank Kecil dan Menengah, *SWA*, No.22/XV/4-17 Nov. 1999.

Khandwalla (1973), "Viable and Effective Organisational Design of Firms", *Academy of Management Journal*, 16, h. 481-495

_____ (1977), *The Design of Organizations*, harcourt, Brace and Jovanovich, New York.

Lindsay, W.M. and L.W. Rue (1980), "Impact of the Organization Environment on The Long-Range Planning Process: A Contingency View", *Academy of Management Journal*, 23 h.385-404

Muchammad Syafruddin, (2000), "Pengaruh Moderasi Lingkungan pada Sistem Kontrol Akuntansi dan Kinerja Perusahaan", *Seminar Nasional Akuntansi 3*, Unpublished

_____, Daftar Pertanyaan Instrumen Ketidakpastian Lingkungan, Unpublished.

Mak, Yuen Ten, 1989, "Contingency Fit, Internal consistency and Financial Performance", *Journal of Bussines Finance & Accounting*, 16(2) Spring, 1989

Mason, Robert D., dan Douglas A.L (1996), *Statistical Techniques in Business & Economics*, Nith Edition, University of Toledo.

Merchant K.A., (1981) , "The Design of Corporate Budgeting System: Influence on Managerial Behavior and Perfomance", *The Accounting Review*, 56, h. 813-829

Miller, D., (1982), "Evolution and Revolution: A Quantum View of Stuctural Change in Organizations", *Journal of Management Studies*, 19, h. 131-151

Milliken , F.J, (1990), "Perceiveng and Interpreting Environemntal Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics, *Academy of Management Journal*, (1990), h. 42-63.

Mintzberg, H. (1981), Organization Design: Fashion or Fit?, *Hazzard Bussiness Review* (January-February), h. 103-16.

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, (1999), *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, h.145-157;167-186;192-217

- Otley, David T., (1980) "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis", *Accounting, Organisations and Society*, 5, h. 413-428
- Pennings, J.M., (1975), " The Relevance of The Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 20 – 393-410
- Pratt, Jammie dan Phil Beaulieu, (1992), "Organizational Culture in Public Accounting: Size, Technology, Rank dan Functional Area", *Accounting Horizons and Society*, Vol 17 NO. 7 pp 667-684
- Simons, Robert, (1987), "Accounting Controls Systems dan Business Strategy: An Empirical Analysis", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 12 No. 4 PP. 357-374.
- Singgih Santoso, (1999), *SPSS Mengolah Data Statistik secara Profesional*, PT Elexmedia Komputindo, Jakarta